

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

Alena Jeremiášová

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Možnosti aplikace manažerských stylů v mateřské škole

Alena Jeremiášová

Pedagogická fakulta

Mgr. Jiří Trunda

Specializace v pedagogice – Školský management

2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Aplikace manažerských stylů v mateřské škole vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

30. 4. 2013

.....

Podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Jiřímu Trundovi za velmi cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce, za jeho vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací.

30. 4. 2013

.....

podpis

Obsah

Úvod.....	7
1 Řízení lidí nebo vedení lidí	8
2 Styly manažerské práce.....	9
2.2 Členění manažerských stylů podle J. Vebera	10
2.3 Členění stylů podle J. Plamínka	11
2.4 Členění stylů podle R. Blake a J. S. Moutonové	12
2.5 Členění stylů podle V. Cejthamra a J. Dědiny	14
2.6 Členění manažerských stylů podle R. Likert.....	14
2.7 Koučování.....	16
2.8 Vytyčení základních stylů	16
3 Manažer.....	17
3.1 Kompetence manažera.....	18
4 Situace ve školství po roce 1989	19
4.1 Úloha ředitelky (ředitele) školy.....	20
4.2 Povinnosti ředitelky mateřské školy	20
4.3 Úloha zástupkyně na mateřské škole.....	23
5 Empirická část	24
5.1 Cíl výzkumného šetření.....	24
5.2 Stanovení problémových otázek	24
5.3 Metody výzkumu a jejich popis	24
5.4 Metodika výzkumného šetření	25
5.5 Pilotní výzkum	25
5.6 Průběh výzkumu.....	25
6 Vyhodnocení otázek dotazníku	27

6.1	Otázka číslo 1: Typ pracoviště mého nadřízeného.....	27
6.2	Otázka číslo 2: Věk vedoucího pracovníka.....	28
6.3	Délka praxe ve funkci mého vedoucího pracovníka	29
6.4	Otázka č. 4: Zadávání úkolů vedoucím pracovníkem	31
6.4	Otázka číslo 5: Řešení úkolů.....	32
6.6	Otázka č. 6: Nadřízený a delegování úkolů.....	34
6.7	Otázka č. 7: Frekvence delegování	36
6.8	Otázka č. 8: Komunikace vedoucího pracovníka s podřízenými	38
6.9	Otázka č. 9: Vedoucí pracovník a kontrola	39
6.10	Otázka č. 10: Vedoucí pracovník a určování, kdo s kým bude spolupracovat.....	41
6.11	Otázka č. 11: Podpora spolupráce vedoucím pracovníkem	43
6.12	Otázka č. 12: Rozhodování vedoucího pracovníka	44
6.13	Otázka č. 13: Informování.....	46
6.14	Otázka č. 14: Práce v týmech	47
6.15	Otázka č. 15: Problémy podřízených	48
6.16	Otázka č. 16: Kritika práce.....	50
6.17	Otázka č. 17: DVPP	51
7	Vyhodnocení použití bodového hodnocení na jednotlivých typech pracovišť	53
8	Vyhodnocení výzkumných otázek	59
	Závěr:	61
9	Seznam použitých zdrojů	64

Úvod

Možnosti aplikace manažerských stylů v mateřské škole je téma této bakalářské práce. Toto téma bylo vybráno proto, že je to téma velmi zajímavé. Získané poznatky bude možné použít ve vlastní práci, ve které by měli být podřízení spokojeni a zároveň ochotně a rádi dělali svoji práci. Je nutné znát styly vedení lidí, aby bylo možné zaměstnance dobře motivovat, přesvědčovat, vést k dalšímu vzdělávání v oboru. Velmi důležitá je vzájemná komunikace, podpora, důvěra a zájem o podřízené. To vše vede k tomu, že podřízení jsou spokojeni a podávají výborné výsledky. Tato práce zároveň pomůže zmapovat situaci na mateřských školách v Hradci Králové. **Cílem výzkumného šetření je získání poznatků o stylech vedení podřízených a jejich aplikace v mateřských školách. Výzkum je zaměřen na využití autokratického a demokratického stylu v různých situacích, které musí nadřízení řešit na mateřské škole a na zjištění, který styl vedení převládá při práci u vedoucích pracovníků na mateřských školách.** V teoretické části je rozebrán rozdíl mezi řízením lidí a vedením lidí. Ve druhé kapitole jsou popsány styly manažerské práce podle různých autorů. V kapitole třetí je definován pojem manažer a rozebrány jeho kompetence. Situace ve školství po roce 1989 stručně nastíní kapitola čtvrtá. Současně je v této kapitole vysvětlena současná úloha ředitelky a zástupkyně ředitelky, jejich práva, kompetence a povinnosti. V empirické části jsou stanoveny problémové otázky, popsány metody a metodiky výzkumu. Aby bylo dosaženo cíle této práce, bylo zvoleno dotazníkové šetření. První tři otázky se týkají typu pracoviště mateřské školy, věku a délky praxe ve vedoucí funkci u vedoucího pracovníka. Aby byly odpovědi co nejobjektivnější, zvolila autorka pro vyplnění dotazníku jako respondenty učitelky na mateřských školách, to znamená přímé podřízené. Ty mají za úkol ohodnotit nastíněné situace na škále 1 – 9. Dotazníkové otázky jsou vyhodnoceny a umožňují zodpovědět problémové otázky. Na konci práce jsou získané poznatky stručně shrnuty a vyhodnoceny.

1 Řízení lidí nebo vedení lidí

„**Řízení lidí** je jedna z nejdůležitějších lidských činností“ (Cejthamr, V., Dědina, J. 2010). Tato činnost závisí na osobních vlastnostech, zkušenostech, autoritě manažera a schopnosti působit na své okolí. Hodně vedoucích pracovníků si podle Jiřího Halíka (2008, s. 10) klade otázku, zda je vhodné lidi řídit nebo je vést. Ve své knize Vedení a řízení lidských zdrojů Jiří Havlík (2008, s. 10) uvádí názor, že se řídí věci. Například: řidič řídí auto, šlápne na plyn a auto přidá. Tento způsob řízení se nedá aplikovat na lidi. Pokud by byli lidé řízeni jako věci, které dělají jen to, co se jim nařídí, bylo by docíleno jen „...ztráty iniciativy těch lidí v týmu, kteří se jen nevezou“ (2008, s. 10). Tito lidé by brzy ztratili zájem o práci a iniciativa by se pro ně stala zbytečností. Při řízení je využíváno tvrdých a měkkých faktorů řízení. Mezi tvrdé faktory patří normy, předpisy, organizační struktura, aplikace závazných pravidel. Tyto faktory jsou označovány jako neosobní faktory ovlivňování. Mezi měkké faktory řízení patří takové ovlivňování, které se zaměřuje na vztahy mezi lidmi, vychází z kultury firmy a uznávání hodnot.

Dnes se stále více prosazuje vedení lidí. Lidé se mohou samostatně rozhodovat. Mohou hledat nová řešení, ale jsou jim současně navrhovány určité postupy, řešení a způsoby chování. Zároveň mají lidé větší odpovědnost. **Vedení lidí je nezbytné, aby mohly firmy plnit svůj základní úkol – to znamená TVOŘIT.** „Vést znamená přimět ve formální organizaci za určitým cílem a za konkrétních okolních podmínek ostatní lidi k tomu, aby se věnovali plnění úkolů, při tom je nutno dodržovat požadavky dobré mezilidské vztahy, jakými je vzájemná slušnost a otevřenost (Daigeler, 2008, s. 15). Vedení lidí se **vztahuje k mezilidskému chování, k motivaci a vzájemné komunikaci a efektivnímu procesu delegování.** Vedení lidí je dynamický proces, do kterého patří vzájemný vztah nadřízení x podřízení. „Lord Sierr například uvádí: „Vedení je životně důležité na všech úrovních, od ředitelství po dílnu. Je to morální a intelektuální schopnost předvídat a pracovat pro to, co je pro podnik a jeho zaměstnance nejlepší...Nejdůležitější věcí kterou vedoucí dělá, je vytvoření týmového ducha...“ (Cajthamr, V., Dědina, J., 2010, s. 93). Manažerské vedení dosahuje vytyčených cílů prostřednictvím jiných lidí, rozvíjí práci v týmu, podporuje motivaci a klade důraz na práci a její důležitost. Při vedení skupin lidí mají klíčový význam podle Jiřího Plamínka čtyři faktory řízení - **věc, procesy, lidé a manažer.** První faktor – faktor **věc**, tady jde vlastně o povahu, smysl a cíl činnosti, **procesy** - to jsou způsoby a cesty, jakých použijeme k dosažení cíle, jak budeme pracovat a jaké metody zvolíme. Faktor **lidé**, to jsou podřízení či členové skupiny, kteří vykonávají podle pokynů manažera, činnost. Posledním

faktorem je **manažer** - člověk, který dává pokyny pro činnost druhých lidí. Všechny tyto faktory jsou důležité. Každý z těchto faktorů může ohrožovat výkonnost celku. Podle toho, nakolik manažer ve své práci akceptuje jednotlivé uvedené faktory, vytváří svůj manažerský styl. Přístupy vedení k podřízeným by měly být založeny na záměru, vizi budoucnosti a zapojení lidí. K tomu slouží **komunikace** se všemi, kteří spolupracují, na jejich **inspirování a motivování**. Tento postup slouží k získání lidí pro změny a dlouhodobé potřeby organizace. V současné době je důležitou náplní funkce vedení **zabezpečení příslušných pracovních úkonů**. Vedení sleduje dodržování termínů, kvalitu výsledků, hospodárnost a bezpečnost. Dalším důležitým úkolem vedení je **iniciovat a motivovat výkonné pracovníky**. Sem patří například zlepšení pracovních podmínek či zlepšení kvality výrobků. Neméně významný úkol je **rozvoj pracovníků**, udržování a stálé zvyšování kvalifikace, udržování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti apod.

2 Styly manažerské práce

„Styl řízení či manažerská práce představují způsob činnosti manažera, charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách“ (Veber a kol., 2006, s. 260). Styl vedení je vlastně vztah mezi nadřízeným a podřízenými. V knize se autoři zmiňují o tom, že tento vztah je podmíněný nejen zkušenostmi nadřízeného, jeho osobní autoritou, ale i schopností působit na prostředí. Současně jde „o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních“ (Veber a kol., 2006, s. 260). Postavení manažera se stále mění a vyvíjí. Vedení se prosazuje nejen pomocí příkazů a kontroly, ale současně nabývá významu **týmová práce**, přesun rozhodování na nižší výkonné stupně a zmocňování. Manažer se setkává s řadou různých situací, které musí adekvátně řešit. Může volit takový způsob, že rozhodne zcela nezávisle na názorech svých podřízených nebo naopak rozhodnutí s podřízenými konzultuje a vytváří. **Manažer svůj styl vedení musí měnit a přizpůsobit té dané konkrétní situaci**. Styl je určován na základě osobních vlastností, postojem podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace.

2.1 Členění stylů manažerské práce

O členění stylů vedení se napsalo mnoho literatury. **Do základního členění stylů patří styl: autokratický, demokratický a liberální.**

- **Autokratický styl** charakterizuje silná osobnost manažera. Manažer používá především příkazů. Své příkazy kontroluje a nezajímá se o návrhy a náměty podřízených. Spoléhá na svoji autoritu, pokud musí rozhodnout, udělá to sám.
- **Demokratický styl** je styl, kdy se manažer na řešení úkolů podílí se svými spolupracovníky. Práci koordinuje, konzultuje dosažené výsledky a postupy.
- **Liberální styl** (volný styl) charakterizuje manažera, který dává svým podřízeným volnost v realizaci cílů, nepoužívá příkazy, podporuje své kolegy tím, že jim zajišťuje a předává informace.

2.2 Členění manažerských stylů podle J. Vebera

Časem bylo toto tradiční členění doplněno o řadu dalších stylů, mezi které patří například styl byrokratický, demokratický a liberální (Veber a kol., 2000, s. 261).

- **Byrokratický styl** je charakteristický tím, že se opírá o směrnice a nařízení shora, která rozpracovává a ukládá je podřízeným a pak jen sleduje plnění úkolů. (Veber a kol., 2000, s. 261). Podřízení pracují jen podle pokynů a nemohou se realizovat a projevit svůj názor ani vlastní iniciativu.
- **Demokratický styl** se opírá o spolupráci s podřízenými a je založen na úctě a vzájemném respektu. Vedoucí pracovník se snaží být členem kolektivu. Názor pracovníků je pro něho velmi důležitý, hlavně při rozhodování, určování taktik a přípravě postupů. Vedoucí dává velmi málo příkazů, podporuje iniciativu a aktivitu u zaměstnanců, s lidmi diskutuje a radí se s podřízenými. Je příkladem pro ostatní. Tento styl pracovníky výrazně motivuje. Lidé jsou samostatnější, odpovědnější, ale také spokojenější. Členové skupiny bývají na jejich výsledcích zainteresováni a toho je při řízení také plně využíváno. Takto vedená skupina pracovníků dokáže v případě nutnosti dosáhnout velmi vysokých výkonů. Důsledkem použití tohoto stylu je zvýšení zodpovědnosti u lidí, lidé mohou projevit svoji kreativitu a aktivitu, pracují kvalitně. Vedoucího respektují a v kolektivu jsou spokojeni. Tento styl lze úspěšně využít při plánování, v marketingu atd.
- **Liberální styl** manažera charakterizuje tím, že nechce podřízené ovlivňovat. Často přenechává rozhodování na ostatních, ať se rozhodnou, jak chtějí. Vyhýbá se kritice, nepopulárním opatřením, riziku, sankcím (Veber a kol., 2000, s. 261). Lidé pracují podle svého uvážení. Tento styl předpokládá, že lidé pracují dobře sami o sobě a dodržují předpisy, normy a pravidla. Vedoucí do práce zaměstnanců zasahuje jen,

když je to opravdu nutné a zaměstnanci na něm nejsou závislí. Vzájemná komunikace je málo intenzivní, vedoucí téměř nespolupracuje, málo deleguje, kontrola je jen minimální a vyhýbá se rozhodování. Vztahy v kolektivu jsou vyrovnané, ale mezi pracovníky může vzniknout boj o moc. Kolektiv je celkově málo výkonný. Důsledkem tohoto vedení je nevyrovnaná kvalita výsledků, vzájemná agresivita a diskuse, které nic neřeší. Podřízení mají malý respekt z nadřízeného. Využití tohoto stylu je možné jen tam, kde je maximálně motivovaný kolektiv odborníků, kterým záleží na výsledcích (například ve výzkumu, na vysokých školách).

2.3 Členění stylů podle J. Plamínka

*„To, do jaké míry manažer bere v úvahu a klade důraz na každý klíčový faktor řízení, definuje především čtyři základní styly... (Plamínek, 2000, s. 149) Jsou to: **přátelský, formální, direktivní, synergický styl.** Vedle těchto stylů můžeme odvozovat škálu přechodných a směsných stylů. Mezi tyto styly patří **rutinní, proměnlivý a chaotický styl.***

- **Přátelský styl**

Tento styl dává přednost mezilidským vztahům před výsledky. Pokud jsou výsledky dobré, je i klima v organizaci pozitivní. V případě, že se výsledky zhorší, dojde ke kritizování vedoucího a prudkému zhoršení klimatu (Plamínek, 2000). Lidé svalují vinu na vedoucího.

- **Formální styl**

Podstatou tohoto stylu je malý zájem o lidi i o výsledky. Tento styl vyvolává krizi tam, kde je kladen důraz na výsledky nebo na zájem o lidi. Manažeři nemají potřebu pracovat a dosahovat nějakého výsledku. Pokud je to však nezbytné, pracují tak, aby museli vyvinout co nejmenší úsilí, a často lpí na procesních formalitách (Plamínek, 2000).

- **Direktivní styl**

Pro manažera jsou na prvním místě výsledky a osobnost manažera. Vztahy mezi lidmi a jasně určené procesy ustupují do pozadí. Toto řízení je úspěšné v krizové situaci – požár, evakuace a všude tam, kde je potřeba rychle řešit nějaký problém. Vedoucí stanovuje pravidla, jak se co má dělat a co se může a co ne. Jeho příkazy jsou podrobné a instruktivní. Plnění úkolů kontroluje. Velmi často zjištěné nedostatky

kritizuje, používá i tresty. Jeho styl vedení vyvolává v lidech strach. Lidé se při práci snaží vyhnout chybám, ale nikdy neudělají nic navíc. Lidé nejsou spokojeni se svým vedením.

- **Synergický styl**

Tento styl klade důraz na vztahy mezi lidmi i na výsledky. Vyžaduje individuální přístup ke členům týmu a význam má umění je motivovat. **Tento styl patří mezi ideální styl vedení lidí a je zároveň nejnáročnější.** Tímto stylem se dají řešit dlouhodobé a náročné úkoly, na kterých se podílí celá organizace.

- **Rutinní styl**

Zájem o lidi a výsledky je pro vedoucího jen takový, aby neznamenal zbytečné úsilí navíc, ale aby nehrozila krize. Vedení nechce dělat nic zbytečně, dělá práci tak, aby se bez většího úsilí splnil úkol. Snaha a iniciativa není pro vedení žádoucí.

- **Proměnlivý styl**

Je to vedení, které kolísá mezi direktivním a přátelským stylem.

- **Chaotický styl**

Mění se v závislosti na náladě manažera, nebo vnějších podmínkách.

2.4 Členění stylů podle R. Blake a J. S. Moutonové

Robert Blake a Jane S. Moutonová vyslovili názor, že chování manažerů je funkcí dvou proměnných – zájmu o lidi a zájmu o produkci (výsledky). Tyto dvě proměnné vyjádřily v grafu, kde na vertikální ose je nanesena péče o lidi a na horizontální důraz na výkon a produkci. Každá osa má 9 stupňů, které vzestupně určují sílu každého faktoru. Protnou-li se tyto hodnoty navzájem, vznikne **manažerská mřížka** (Veber a kol., 2006, s. 263, 264). Mezníky tohoto protnutí jsou styly:

- **Minimální zaměření na lidi, minimální zaměření na výsledky školy (1,1)**

Jde o ředitele, které práce s lidmi nezajímá, dochází ke špatné komunikaci mezi vedením a podřízenými. Vedení nechce přijmout odpovědnost. V organizaci často panuje bezvládnost. Tato situace podřízené postupně demotivuje a vede k nezájmu o práci a úkoly.

- **Minimální zaměření na výsledky, maximální zaměření na lidi (1,9)**

V této skupině jsou nadřízení, kteří rádi diskutují s pracovníky školy. Velmi se zajímají o problémy svých podřízených a snaží se jim pomáhat. Výsledky práce pro ně nejsou prioritní a vyhýbají se řešení problémů. Lidé jsou s tímto vedením spokojeni, ale organizace stagnuje a nevykazuje žádné výsledky.

- **Maximální zaměření na výsledky školy, minimální zaměření na lidi (9,1)**

Ředitel upřednostňuje výsledky práce a precizní chod školy. Je zaměřen hlavně na častou kontrolu. Nezajímají ho problémy pracovníků.

- **Maximální zaměření na výsledky, maximální zaměření na lidi (9,9)**

Jde jen o ojedinělé případy, kdy ředitel spojí plnění úkolů a cílů školy se zájmem o lidi. Toto je tzv. **týmový manažer**. Je to **styl vedení velmi náročný, ale zároveň nejvíce žádaný**.

- **Průměrné zaměření na výsledky, průměrné zaměření na lidi (5,5)**

Tito ředitelé se často snaží být k lidem laskaví. Ve skutečnosti je problémy pracovníků nezajímají. Chtějí, aby plnili úkoly a zbytečně na sebe neupozorňovali.

Manažerská mřížka (Obrázek č. 1)

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

2.5 Členění stylů podle V. Cejthamra a J. Dědiny

V knize Management a organizační myšlení jsou styly vedení rozděleny podle jejich efektivity (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 87). Mezi efektivní styly autoři zařadili styly:

- **Byrokratický styl**

Sem by patřil manažer, kterého nezajímají ani lidi ani výsledky. Zajímají ho jen procedury kontroly, předpisy a pravidla. Bývá velmi svědomitý. Lidé plní jen to, co je povinné. Nadstandardní činnosti vedoucí nepotřebuje a nechce, nerad vidí aktivitu a iniciativu.

- **Laskavě autokratický styl**

Manažer má velký zájem o výsledky, ale lidé a vztahy ho nezajímají. Tito manažeři vědí, co chtějí a ví, jak toho dosáhnout, aby nezpůsobili odpor (Cejthamr, Dědina, 2010). Vedou své podřízené ke splnění úkolu a spolupracují. Neřeší však vztahy mezi podřízenými a ani se o ně nezajímají.

- **Rozvíjející styl**

Velký zájem o lidi a malý o výsledky je charakteristický pro tento styl. Manažeři velmi důvěřují lidem a starají se o jejich rozvoj. Spokojenost podřízených je pro ně důležitá, ale výsledky práce ustupují do pozadí. Lidé se cítí dobře a vítají zájem o ně samotné, ale nevykazují žádné výsledky v práci.

- **Výkonný styl**

Manažeři tohoto stylu umí velmi dobře motivovat lidi, jednají s nimi individuálně, určují vysoké standardy a podporují týmovou práci. Zájem o lidi a o výsledky je pro ně prioritní. **Tento styl je velmi úspěšný.**

2.6 Členění manažerských stylů podle R. Likert

V polovině 60. let 20. století R. Likert členil manažerské styly do čtyř skupin tzv. **Systém 4**.

- **Autoritativní styl**

Jde o styl, kdy se úkoly určují direktivně a jsou přesně definovány. Je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování. Podřízení nejsou zapojováni do rozhodování a manažer se nesnaží vytvářet prostředí vzájemné důvěry. Na lidech mu nezáleží, důležité jsou výsledky. S podřízenými manažer jedná jen formálním způsobem.

Komunikace ve firmě probíhá směrem shora dolů ↓ (vedení x podřízení). Manažeři neposkytují ostatním všechny informace. Nejsou žádné zpětné vazby. Pracovníci nejsou motivováni a jejich iniciativa je velmi omezena. Pracovníci nemají odpovědnost. Výhoda tohoto vedení je, že nadřízený ani podřízený neztrácí čas diskuzemi a úkoly jsou rychle plněny. Každý přesně ví, co má dělat a nemusí nic sám vymýšlet. U pracovníků je dosahováno vysokého výkonu, ale je nutná kontrola. Pokud se kontrola omezí, okamžitě klesá výkon pracovníků. Tento styl vyvolává pasivitu a nesamostatnost pracovníků, nespokojenost, strach, agresivitu a lhostejnost. V kolektivu jsou napjaté vztahy. Využití tohoto stylu je hlavně v situacích, kdy může dojít k ohrožení životů a kdy je nutno rychle splnit úkol. Tento styl manažerské práce je také vhodný u lidí, kteří pracují spíše manuálně a nejsou příliš inteligentní.

- **Benevolentní (benevolentně autoritativní) styl**

Tento styl je podle J. Vebera charakterizován autoritativním chováním manažera, který se snaží vytvořit partnerské prostředí. Jako motivaci používá odměny i tresty. Svým podřízeným důvěřuje a některá rozhodnutí s nimi konzultuje. Někdy se zajímá o názory ostatních, ale na závěr má vždy poslední slovo. Komunikace probíhá stejně jako u autokratického stylu, shora dolů ↓.

- **Konzultativní styl**

Manažer tohoto stylu podporuje obousměrnou komunikaci ↓↑, i když základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Znalosti podřízených manažer akceptuje. Zaměstnanci jsou motivováni formou odměn. Tresty a postihy jsou používány jen výjimečně. Při rozhodování manažer využívá názorů a myšlenek podřízených, z nich odvozuje svoje rozhodnutí.

- **Participační styl**

Při použití tohoto stylu manažer podporuje aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování. Plně svým podřízeným manažer důvěřuje, vytyčuje cíle a vytváří pozitivní klima pro jejich realizaci. Na realizaci cílů se podílí podřízený, ale stále platí, že za výsledek nese odpovědnost manažer. Komunikace probíhá shora dolů, ale i obráceně ↓↑. Podřízený uplatňuje svoji aktivitu, iniciativu a kreativitu. Manažer vždy dodává podrobné informace, a pokud vysloví svůj názor, logicky ho zdůvodní a vysvětlí. Diskuze jsou otevřené a konstruktivní, každý má možnost se vyjádřit. Sankce nařízení se nepoužívají. Práce i mezilidské vztahy jsou na velmi dobré úrovni a podřízený jsou spokojeni. Podle

autora rutinní manažeři využívají především autoritativní a benevolentně-autoritativní styl vedení. Jejich kolegové, kteří se orientují na práci s lidmi, preferují styl konzultativní a participační.

2.7 Koučování

Koučování je styl vedení lidí převzatý ze sportovní praxe. Známe dva druhy koučování:

1. Koučování jako forma poradenství. Tento poradce je k dispozici manažerům, kterým může pomoci se řešením problémů. Poskytuje rady, pomoc a stanoviska s cílem zvýšit výkonnost celého týmu.

2. Koučování jako styl vedení. Vedoucí pracovník nepoužívá příkazy, ani svoji moc vycházející z jeho pozice, ale toto nahrazuje projevy důvěry v pracovní tým, příslibem pomoci a spolupráce při řešení problémů. Zabezpečuje nezbytné podmínky a informace, které vedou k dosažení požadovaných výsledků. V koučování lze vidět novou roli manažerů. Manažeři budou více pomáhat hledat nové cesty ke zlepšení provozní činnosti a iniciovat a prosazovat všechny dobré nápady. Manažer by se měl stát spíše poradcem, na kterého se podřízení mohou vždy obrátit. Pokud si podřízený neví rady s problémem či úkolem, měl by být manažer tím, který inspiruje a přichází s novými nápady a myšlenkami. Manažer, který využívá koučování jako styl vedení, svým lidem důvěřuje. Je zaměřen jak na výkon, tak i na plnění úkolů. Své lidi vede k samostatné práci a k samostatnému přemýšlení, zajímají ho názory ostatních a lidi zapojuje do rozhodování. Pomocí otázek navádí lidi, aby sami přišli na řešení či postup. Dobré výsledky vyzdvihuje, chválí a chyby vidí jako příležitost k učení. Využívá motivaci. Podřízení potom na tento styl reagují tím, že přichází s vlastními návrhy a nápady. Samostatně rozhodují a hledají cesty. Sami si stanovují cíle a veškerou energii věnují jejich dosažení. Za svoji práci cítí zodpovědnost a mají ji rádi.¹

2.8 Vytyčení základních stylů

Je ještě mnoho dalších stylů vedení, mezi základní styly ovšem patří:

- **Autokratický (byrokratický)**

U tohoto stylu jsou využívány příkazy a rozkazy. Rozhodování vychází jen od nadřízených. Není přijímána diskuse. Nadřízený se opírá o vyhlášky a směrnice. Názory podřízených a ani

¹ Cesta k úspěchu: V čem spočívá styl vedení lidí. 30.09.2012 09:33[2013-04-28] URL: <<http://www.cesta-k-uspechu.cz/news/v-čem-spočívá-koučovaci-styl-vedení-lidi-/>>

jejich problémy nadřízeného nezajímají. Mezi podřízenými jsou většinou napjaté a nevyrovnané vztahy. Podřízení nejsou na výsledcích zainteresováni.²

- **Demokratický (participační)**

Nadřízený, který při své práci upřednostňuje tento styl vedení lidí, respektuje své podřízené a podřízení respektují svého nadřízeného. Nadřízený podporuje iniciativu u podřízených, často s podřízenými diskutuje o problémech, jak na pracovišti, tak o problémech osobního charakteru. Podřízení jsou zainteresováni na výsledcích. Výkon skupiny, která je vedena tímto stylem, je průměrný, ale kvalitní a dlouhodobě vyrovnaný. Skupina dokáže, v případě nutnosti, vydat maximální výkon.

- **Volný (liberální)**

Tento styl je minimálně centralizovaný, nedirektivní. Nadřízení do práce podřízených zasahují jen minimálně a členové na nadřízených jsou velmi málo závislí. Podřízení vědí přesně, kde je jejich místo a co mají dělat, i když nejsou stanoveny žádné normy a předpisy chování. Nadřízený se stal spíše odborným rádcem.

3 Manažer

Definice manažera

„Manažeři - mají dominantní postavení v řízení organizace, připravují koncepce rozvoje, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují její finanční zdraví atd.“ (Veber a kol., 2006). Role manažera tedy spočívá hlavně v tom, že prostřednictvím jiných lidí dosahuje vytčených cílů. Aby mohl manažer dobře pracovat, musí se umět dobře **rozhodovat, plánovat, kontrolovat, organizovat a vést lidi**. Tyto činnosti **patří mezi základní funkce**, které manažeři vykonávají. *„Manažer je zaměstnanec, který je součástí manažerského týmu společnosti, a odpovídá za výkon delegovaných pravomocí nad financemi, materiálem a lidskými zdroji tak, aby dosáhl cílů společnosti. Manažeři jsou zodpovědní za řízení lidských zdrojů, šíření, uplatňování a prosazování firemních hodnot, etiky a kultury i za provádění a řízení změn v rámci organizace“* (Templář, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1387-X). V knize *Vedení lidí, týmů a firem*, Jiří Plamínek definuje roli

² Studentske.eu. *Management a marketing*. 2008. [2013-04-28] URL: <<http://management-marketing.studentske.eu/2008/06/styl-zen-firmy.html>>

manažera takto: „*Role manažera v systému firmy spočívá především v dosahování stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí*“ (Plamínek. 2008, s. 15).

3.1 Kompetence manažera

Kompetence manažera je schopnost úspěšně vykonávat pracovní činnost. V tradičním pojetí vycházíme z předpokladů, které má pracovník k výkonu činnosti. „Moderní pojetí způsobilosti zorný úhel posouvá směrem k výstupu, tzn. nikoli hodnotit obecné předpoklady, ale hodnotit faktickou připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení“ (Veber, 2006, s. 255).

- **Odborné znalosti:**

Podle J. Vebera (Veber, 2006, s. 255) jsou získávány především vzděláním. Znamená to, že je nutné získávat vědomosti, dobře všemu porozumět a současně se naučit využívat získaných poznatků v praxi. V této době, která se vyznačuje velkým množstvím změn a rychlým přístupem k informacím, je jasné, že nelze vystačit se znalostmi, které byly získány během školní výuky. Je nutné znalosti průběžně doplňovat a rozšiřovat. Ochota se sebevzdělávat, hledat nové poznatky a zapojovat se do vzdělávacích programů je dnes významným rysem dnešních manažerů. Pro manažera je důležité získávání poznatků o manažerských dovednostech a umění je aplikovat v praxi. Manažeři by se měli vyznat v ekonomických záležitostech, v personálním řízení, měli by mít dobré právní vědomí, a jiné. Tyto znalosti je nutno průběžně doplňovat a rozšiřovat, doplňovat a aktualizovat. K tomu slouží ochota k dalšímu vzdělávání.

- **Praktické dovednosti**

Praktické dovednosti se získávají tréninkem a praxí. Velmi se cení zkušenosti a přizpůsobivost podmínkám. Tyto dovednosti souvisí se zvládnutím řídicích praktik – rozhodování, plánování, delegování, kontrolování apod. Komunikační schopnosti manažera a schopnost ovlivňování pracovníků patří k těm nejdůležitějším dovednostem. Také nelze opomenout dovednosti technické, které souvisí se zvládnutím technických prostředků, především s technikou výpočetní a komunikační. (Veber a kol., 2006).

- **Sociální zralost**

„Sociální zralost se týká mravních kvalit lidí, zčásti zděděných, zčásti získaných výchovou“ (Veber a kol., 2006). Osobní vlastnosti patří mezi typické rysy manažera. Dalším rysem je

čínorodost a aktivita, bezúhonnost, důvěryhodnost, ohleduplnost, poctivost, čestnost, přesnost, apod. „... příklad vlastností reprezentujících pracovní aktivitu manažera lze uvést rozhodnost, svědomitost, iniciativu, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, odpovědnost apod.“ (Veber a kol., 2006). Oldřich Šuleř ve své knize 5 rolí manažera (2008) prezentuje seznam kompetencí, který sestavil F. Bělohlávek. Tento seznam je rozčleněn na způsob myšlení, vlastnosti osobnosti, postoje, odborné znalosti a praktické zkušenosti. V knize Management a organizační chování Cejthamr a Dědina došli téměř ke shodným závěrům. Podle nich práci manažera ovlivňují technické znalosti, společenské a lidské faktory, koncepční schopnosti, základní znalosti a informace, které jsou potřebné k rozhodování a specifické znalosti a vlastnosti, které přímo ovlivňují chování a výkon.

4 Situace ve školství po roce 1989

Po roce 1989 došlo vlivem politických a ekonomických změn ke změnám ve školství. Došlo ke změně koncepce vzdělávání a změny zasáhly i do systému vzdělávání. V 90. letech došlo k decentralizaci školství a přechodu škol do právní subjektivity. Byla posílena autonomie škol po stránce ekonomické, administrativní i pedagogické. Školy byly zřizovány různými subjekty. Vznikly školy církevní i školy soukromé. V roce 1990 proběhla novelizace školských zákonů a byl přijat zákon o státní správě a samosprávě. Postupně v roce 1991 byly přijaty Kutikulární dokumenty a projekty o transformaci a roku 1993 Ústava ČR a listina základních práv a svobod. Postupně probíhaly další novelizace školských zákonů a zákonů o státní správě a samosprávě. Národní program rozvoje vzdělávání v ČR byl přijat v roce 2001. Na tento program navázalo zavedení rámcových vzdělávacích programů roku 2005. Ve školách se to projevilo v různorodosti nabídek škol. Zároveň došlo ke změnám v získávání finančních prostředků. S přechodem do právní subjektivity bylo třeba naplánovat vizi školy a její rozvoj, přimět lidi přijmout tyto cíle za své a plnit je, zajistit ekonomickou agendu školy, zorganizovat chod školy, kontrolovat lidi, motivovat je a také je jinak vést. Ředitelé škol si museli vytvořit vlastní vzdělávací program a stali se manažery. Na ředitelky (ředitele) začaly být kladeny velké požadavky. Museli si osvojit manažerské techniky. Musí zvládnout jak ekonomickou stránku vedení, tak personalistiku, plánování, kontrolování, ale i vedení lidí. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším a jiném vzdělávání umožňuje zřizování škol a školských zařízení v této specifické formě.

4.1 Úloha ředitelky (ředitele) školy

Úloha ředitelky (ředitele) školy je v procesu řízení školy nezastupitelná. Vedení školy je odpovědné za dobrý chod a úspěšnost školy a za spokojenost zaměstnanců. Tato práce spočívá v prezentaci školy a tvorbě image školy, vedení týmů, v řešení výchovných a vzdělávacích úkolů, v práci s lidmi, hospodaření s financemi atd. Současně musí pracovat s lidmi, orientovat se v legislativě, v ekonomice a účetnictví, musí být i dobrý psycholog a taktik. Práce s týmem je také jednou z velmi významných činností. Aby toto vedení týmů bylo bez problémů, je nutné, aby ředitelé uměli správně komunikovat, delegovat, plánovat, motivovat, řešit problémy atd.

4.2 Povinnosti ředitelky mateřské školy

„Ředitelka mateřské školy je povinna respektovat a postupovat podle obecně platných závazných právních norem ČR (zákony, vládní nařízení, vyhlášky, metodické pokyny, organizační směrnice) i právních norem přijatých naším státem. Ředitelka vykonává státní správu v oblasti školství, není však orgánem státní správy ve školství, je pouze pověřena výkonem některých funkcí ve státní správě, a to zákonem. Podle zákona 33 je především povinna naplňovat základní poslání mateřské školy a dodržovat další ustanovení této právní normy.“³ Ředitelka mateřské školy řídí chod školy. Pokud škola přešla do právní subjektivity, stal se statutárním zástupcem organizace.⁴

Práva a povinnosti ředitelky mateřské školy vybrané ze Školského zákona:

§164 (1) Ředitel školy a školského zařízení

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v §3,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,

³Zuzana Bečvářová: *Ředitelka mateřské školy*. 2013 [2013-04-28] URL: <<http://www.stripky.cz/847-materska-skolka-reditelka.html>>

⁴Jak do školky.cz: *Pravomoci ředitele*. [2013-04-28] URL: <<http://www.jakdoskolky.cz/pravomoci-reditele/>>

- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v §21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

Další povinnosti ředitelky:

- Vytváří Školní vzdělávací program ve spolupráci s učitelkami a postupně i s rodiči. Školní vzdělávací program musí být v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem PV.
- Motivuje své zaměstnance tak, aby si stále doplňovali vzdělání a své nové poznatky a zkušenosti předávali dál a využívali je ve vlastní práci.
- Umožňuje a tvoří takové podmínky, aby bylo možné realizovat další aktivity, které jsou součástí Školního vzdělávacího programu.
- Odpovídá za bezpečnost dětí, zaměstnance a zajišťuje bezpečné prostředí ve škole.
- Kontroluje práci pedagogických i nepedagogických pracovníků a zpracovává plány kontroly. Kontroly průběžně vyhodnocuje.
- Vyhodnocuje práci svoji i práci podřízených a dělá závěry pro další práci. Zpracovává evaluaci školy a z ní vyvozuje závěry pro další práci.
- Spolupracuje s rodiči.
- Odpovídá za správné vedení školní dokumentace.
- Vede personální dokumentaci.
- Zpracovává mzdy, inventarizaci, zajišťuje školení CO BZP, vede záznamy o úrazu,
- Zodpovídá za vedení dokumentace, která se týká hospodaření, evidence majetku...
- Organizuje provoz školy, délku pobytu ve škole a způsob stravování.

- Uskutečňuje zápis do mateřské školy.⁵

Podle školského zákona § 165 Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

- a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle §160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny,
- c) předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem.
- b) uskutečňuje přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle §34 a ukončení předškolního vzdělávání podle §35,
- c) rozhoduje o odkladu povinné školní docházky podle §37,
- i) rozhoduje o snížení nebo prominutí úplaty za poskytování vzdělávání a školských služeb podle §123 odst. 4

Ředitelka s právní subjektivitou nese odpovědnost:

- Za uzavírání pracovních poměrů, určování a evidenci pracovní doby, vede přehledy o řádně dovolené, určuje náplně práce, vymezuje kompetence.
- Odpovídá za hospodaření s financemi (odvody, hospodaření s rozpočtem a s finančními fondy).
- Uzavírá smlouvy s dodavateli (topení, smlouvy o dílo, o výpůjčce, nájemní smlouvy, smlouvy o koupi, inkaso, o běžném účtu, pojišťovací smlouvy apod.).
- V oblasti výchovně vzdělávací ještě musí pracovat s dětmi. Míru přímé výchovné práce ředitelky upravuje Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. § 6.
- Zodpovídá za spolupráci s nadřízenými složkami a odborníky (PPP, ZŠ...).
- Zpracovává vizi školy a s dlouhodobým záměrem seznamuje jak zaměstnance, tak rodiče a veřejnost.
- Zajišťuje prezentaci školy na veřejnosti atd. ...

⁵ Zuzana Bečvářová: Ředitelka mateřské školy. 2013 [2013-04-28] URL: <<http://www.stripky.cz/847-materska-skolka-reditelka.html>>

Tento výčet není zdaleka úplný. Jisté však je, že povinností ředitelky mateřské školy je mnoho. Je nutné proto spolupracovat a pracovat s lidmi, přenášet a delegovat na ně úkoly, aby se dalo vše zvládnout.

4.3 Úloha zástupkyně na mateřské škole

Ředitelky mateřských škol mají většinou svoji zástupkyni pro mateřskou školu. Tato zástupkyně má vymezeny povinnosti, které vychází ze společné práce s ředitelkou. Zástupkyně by měla být odborně vzdělaná, s organizačními schopnostmi a se smyslem pro povinnost a odpovědnost.

Pracovní náplň zástupkyně by měla být vypracována na základě dohody mezi ředitelkou a zástupkyní. Vzájemně spolupracují, předávají si informace. V době nepřítomnosti ředitelky může být zástupkyně ředitele pověřena zastupováním.

5 Empirická část

5.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo získat poznatky o stylech vedení a jejich aplikaci v mateřské škole. Výzkum byl zaměřen na využití autokratického a demokratického stylu v různých situacích řízení mateřské školy a na zjištění, který styl vedení převládá u vedoucích pracovníků na mateřských školách.

Do výzkumu byly zařazeny:

- učitelky, které pracují na samostatné mateřské škole
- učitelky, které pracují na odloučeném pracovišti mateřské školy
- učitelky, které pracují na mateřské škole, která je pod ředitelstvím základních škol

Tento vzorek výzkumného šetření nám měl pomoci zjistit, zda se liší přístup k podřízeným na pracovištích jednotlivých typů.

5.2 Stanovení problémových otázek

PO 1) Jaký styl vedení převažuje na jednotlivých typech mateřských škol v Hradci Králové a okolí?

PO 2) Ve kterém typu mateřské školy byl nejčastěji, dle hodnocení podřízených, používán spíše autokratický či demokratický styl vedení?

PO 3) Na kterém typu pracoviště výrazně převládá demokratický nebo spíše demokratický styl řízení?

PO 4) Převažuje při celkovém vyhodnocení demokratický styl vedení?

5.3 Metody výzkumu a jejich popis

Pro výzkum bylo využito dotazníkového šetření. Byl sestaven dotazník, který obsahoval 17 otázek pro podřízené učitelky. Dotazník byl zcela anonymní. V úvodní části byla zjišťována pracovní pozice vedoucího pracovníka, jeho věk a délka praxe ve vedoucí funkci. Ve druhé části učitelky měly na ose 1 – 9 označit svoji odpověď. Číslo 1 představuje autoritativní vedení a číslo 9 demokratický styl vedení. Číslo je přesný střed, který ukazuje na nerozhodnost mezi stylem autokratickým a demokratickým.

5.4 Metodika výzkumného šetření

Výzkum byl prováděn na mateřských školách v Hradci Králové. Adresy byly získány na internetu v databázi mateřských škol a z Přehledu mateřských škol v Hradci Králové. Vzhledem k tomu, že dotazovány byly učitelky a byly známy jen adresy mateřských škol, bylo využito e-mailu a pošty. Konkrétní dotazníky spolu s průvodním dopisem byly odeslány v obálce poštou. Součástí zásilky byla i ofrankovaná obálka se zpáteční adresou. V průvodním dopise bylo opět vysvětleno, jaký má důvod dotazníkové šetření a jak bude naloženo s výsledky. Bylo zdůrazněno, že dotazníky budou zpracovávány anonymně a že výsledky budou použity jen pro tento výzkum. V závěru dopisu bylo poděkování za čas, který věnují vyplnění dotazníků a za spolupráci. Tento postup byl zvolen po zkušenosti z prosince, kdy byly osloveny ředitelky mateřských škol jen po internetu a s přiloženým souborem, který obsahoval dotazník pro učitelky. Nebyla získána žádná odpověď. V prosinci mají ředitelky zřejmě hodně práce, a tak byl zvolen postup (internet a pošta), který pro ředitelky byl co nejnadhnější a vyžadoval mnohem menší pracovní úsilí než postup zvolený v prosinci. Vedoucím pracovníkům odpadlo kopírování dotazníků a zpětné odesílání přes internet.

5.5 Pilotní výzkum

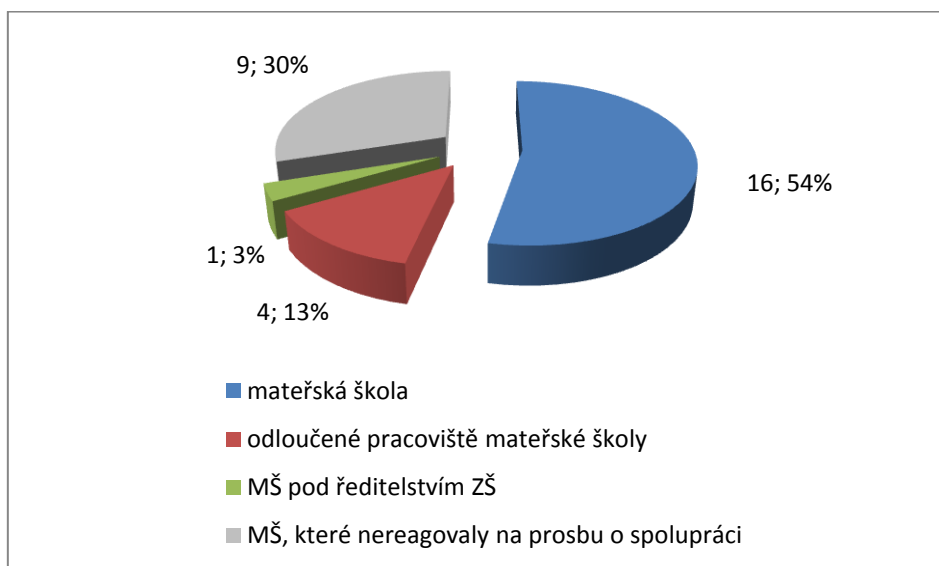
Pilotní výzkum byl proveden na mateřské škole v Hradci Králové, M. Horákové 1143. V listopadu bylo rozdáno 10 dotazníků na mateřské škole a vrátilo se zpět 10 vyplněných dotazníků (100%). Nebyly vzneseny žádné připomínky k dotazníkům. Podle zjištěných výsledků v mateřské škole ve sledovaných situacích převládá styl spíše demokratický a čistě demokratický styl vedení podřízených. Při delegování úkolů byl ve 3 případech (30%) zvolen spíše autokratický styl.

5.6 Průběh výzkumu

Z pilotního výzkumu bylo zřejmé, že dotazník je jasný a že otázkám všichni rozuměli. Rozeslání a sběr dotazníků proběhlo v lednu a začátkem února 2013. Šetření proběhlo na 30 mateřských školách v Hradci Králové. Celkem se vrátilo 75 vyplněných dotazníků. Z 16 samostatných mateřských škol bylo získáno 52 dotazníků, ze 4 odloučených pracovišť mateřských škol přišlo 18 vyplněných dotazníků a z 1 mateřské školy, která spadá pod

základní školu, přišlo 5 dotazníků. Mateřské školy pod ředitelstvím základní školy byly obeslány jen ve 3 případech a odpověď došla jen z jedné mateřské školy, která spadá pod ředitelství základní školy. Odpovědi respondentů byly zpracovány (nejčastěji v četnosti, v procentech) a zjištěné výsledky zapsány do tabulek. Aby bylo docíleno větší přehlednosti, některé tabulky byly převedeny do grafů.

a) Rozdělení oslovených mateřských škol, které reagovaly na prosbu o spolupráci a které nereagovaly.

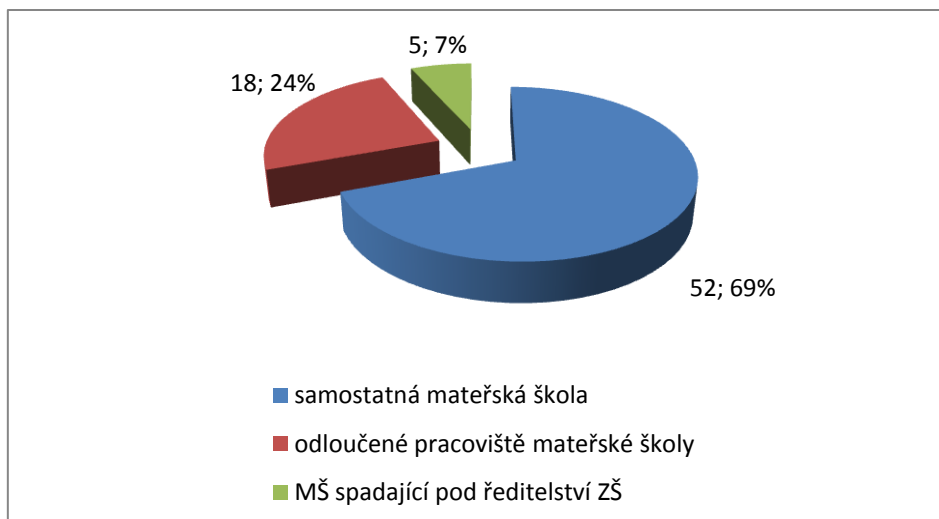


Graf č. 1

Komentář:

Z grafu je patrné, že odpovědi byly z 16 samostatných mateřských škol, ze 4 odloučených pracovišť a z 1 mateřské školy pod ředitelstvím základní školy. V 9 případech mateřské školy na prosbu o vyplnění dotazníků nereagovaly.

b) Počty došlých dotazníků z jednotlivých mateřských škol



Graf č. 2

Komentář:

Graf názorně ukazuje, kolik dotazníků bylo z oslovených mateřských škol. Nejvíce dotazníků (52) bylo získáno ze samostatných mateřských škol. Z odloučených pracovišť mateřských škol přišlo 18 vyplněných dotazníků a z mateřské školy, která pod ředitelstvím základní školy přišlo 5 vyplněných dotazníků.

6 Vyhodnocení otázek dotazníku

6.1 Otázka číslo 1: Typ pracoviště mého nadřízeného

Samostatná mateřská škola (Tento případ lze pojmenovat jako příspěvkovou organizaci, která vykonává pouze činnost MŠ a ŠJMŠ.).

Mateřskou školu pod ředitelstvím základní školy (Školský zákon v § 8 odst. 7 pouze uvádí, že právní subjekt může vykonávat činnost více škol nebo školských zařízení. V praxi se běžně používá formulace, že právnická osoba má součásti ZŠ, MŠ.).

Odloučené pracoviště mateřské školy (V rejstříku škol se uvádí: místo, kde se uskutečňuje vzdělávání nebo školské služby.).

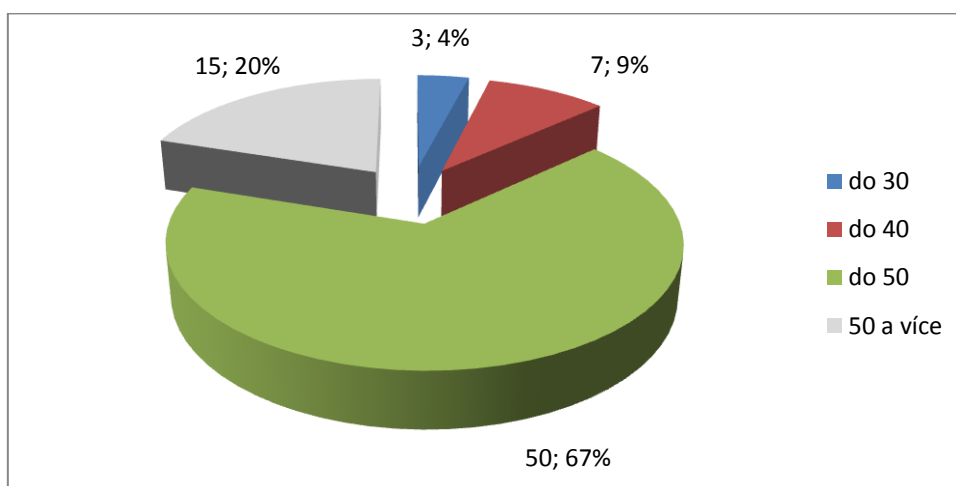
Pro potřeby dotazníku a vyhodnocování otázek byly zvoleny názvy pracovišť, která jsou tučně vtištěná.

Komentář:

Celkem došlo 75 vyplněných dotazníků. Z došlých dotazníků bylo 52 dotazníků od učitelek ze samostatných mateřské škole (69%), 18 dotazníků od učitelek, které pracují na 4 z odloučených pracovišť mateřských škol (24%) a 5 dotazníků z mateřské školy, spadající pod ředitelství základní školy (7%).

6.2 Otázka číslo 2: Věk vedoucího pracovníka

- Do 30 let
- Do 40 let
- Do 50 let
- 50 a více let



Graf č. 3

Celkové rozdělení respondentů podle věku

Věková kategorie	MŠ	odloučené pracoviště	MŠ pod ředitelstvím ZŠ	Celkový počet	Celkem v %
do 30 let	3			3	4%
do 40 let	3	4		7	9%
do 50 let	31	14	5	50	67%
50 a více let	15			15	20%

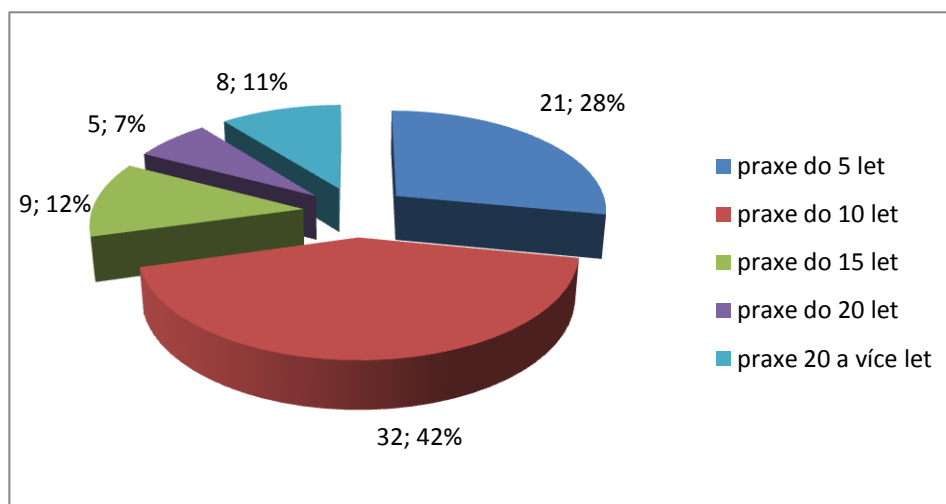
Tabulka č. 1

Komentář:

Z grafu je jasné, že nejvíce respondentů je pod vedením nadřízeného pracovníka, který je ve věku do 50 let (67%) a nad 50 let (20%). Jen 9% respondentů pracuje pod vedením nadřízeného, který je ve věku do 40let a 4% respondentů pracují pod vedením nadřízeného ve věku do 30 let.

6.3 Délka praxe ve funkci mého vedoucího pracovníka

- Do 5 let
- Do 10 let
- Do 15 let
- Do 20 let
- 20 a více let



Graf č. 4

Délka praxe	MŠ	odloučené pracoviště	MŠ pod říditelstvím ZŠ	Celkový počet	Celkem v %
do 5 let	10	11		21	28%
Do10 let	28	4		32	42%
do 15 let	9			9	12%
Do 20 let			5	5	7%
20 a více let	5	3		8	11%

Tabulka 2 Délka praxe ve vedoucí funkci

Komentář:

Z celkového počtu dotazníků bylo zjištěno, že 21 učitelek (28%) pracuje pod vedením pracovníka, který je ve funkci do 5 let, ve 32 případech (42%) má vedoucí praxi do 10 let, v 9 případech je ve funkci do 15 let (12%) a v 5 případech (7%) je praxe vedoucího pracovníka do 20 let. V 8 případech (11%) mají sledovaní vedoucí pracovníci praxi více než 20 let. Tato sledovaná skupina nadřízených má velké životní zkušenosti. Převažuje věková skupina do 50 let a věková skupina 50 a více let (28% + 42% = 70%).

Celkové vyhodnocení sledovaných skupin z hlediska věkového složení a délky praxe:

Samostatné mateřské školy: Podle tabulky číslo 1 a 2 bylo zjištěno, že 31 hodnocených nadřízených je ve věku do 50 let (60%) a ve věkové skupině 50 a více bylo 15 nadřízených (29%). Jedná se o nadřízené již ve vyšším věku, s velkými životními zkušenostmi, ale zároveň mají tito nadřízení ve 28 případech (54%) praxi ve vedoucí funkci jen do 10 let a v 10 případech s praxí do 5 let (19%). To může znamenat, že mají velké zkušenosti z běžné praxe a umí velmi dobře porozumět podřízeným.

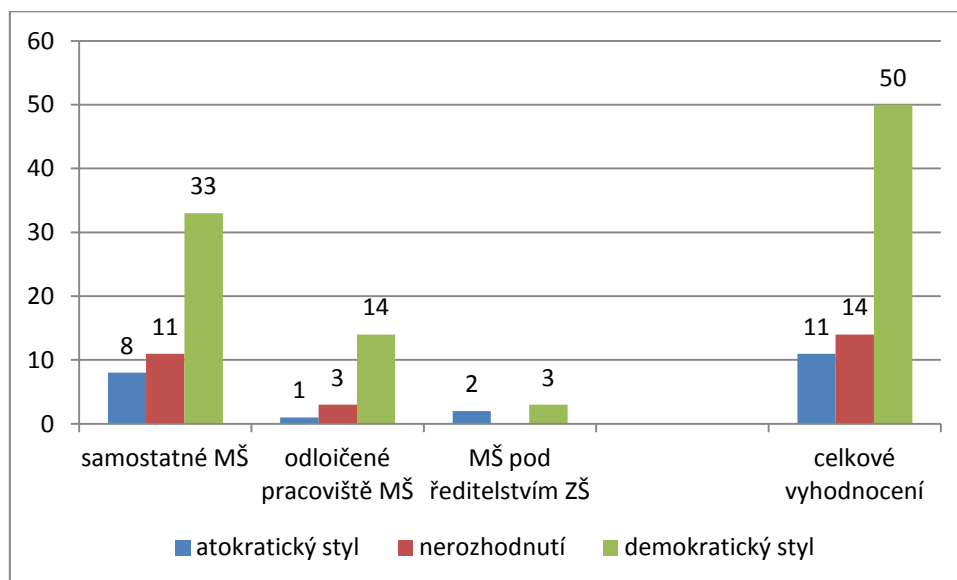
Odloučená pracoviště: V této skupině se podle tabulky číslo 1 a 2 jedná o nadřízené, kteří jsou ve vedoucí funkci do 5 let (61%) jejich věk je v 78% do 50 let. Opět se jedná o nadřízené, kteří jsou již ve vyšším věku, ale jejich praxe je zatím velmi krátká. Tito nadřízení mají velké zkušenosti s problematikou podřízených, protože ještě donedávna také byli ještě podřízenými. Tito nadřízení mají velké životní zkušenosti a jsou obeznámeni s běžnou praxí.

Mateřská škola pod ředitelstvím základní školy: Tato hodnocená skupina nadřízených je velmi malá a podle tabulky číslo 1 a 2 je ve věku do 50 let 100% nadřízených a hodnocení nadřízení mají praxi do 20 let věku. Jedná se o velmi zkušené nadřízené.

Celkové vyhodnocení hodnocené skupiny: V této hodnocené skupině výrazně převažuje věková skupina do 50 let (67%) a 50 a více let (20%). U nadřízených v celé skupině převládá praxe do 5 let ve 21 případech (28%) a do 10 let ve 32 případech (42%). Celá skupina sledovaných nadřízených je velmi zkušená, protože většina nadřízených je ve vyšším věku a délka praxe je spíše kratší (max. do 10 praxe) celkem u 70% sledovaných nadřízených. Ukazuje to na skutečnost, že sledovaní nadřízení mají zřejmě také velké zkušenosti z běžného života a z praxe v roli podřízených.

6.4 Otázka č. 4: Zadávání úkolů vedoucím pracovníkem

1. Vedoucí zadaný úkol přesně a podrobně vysvětlí a vysvětlí i jeho vypracování, nediskutuje → 9. O zadaných úkolech a jejich vypracování diskutuje s podřízenými



Graf č. 6 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Samostatné mateřské školy: Ve vyhodnocení této otázky jsem došla k závěru, že na samostatných mateřských školách v 8 případech (to je 15,5%) hodnotí svého nadřízeného tak, že při zadávání úkolů inklinuje k autokratickému stylu vedení. Z těchto 8 hodnocených minimálně 3 nadřízení (6%), podle svých podřízených, používají při zadávání úkolů výrazně autokratický styl vedení. Tento typ vedení lidí se objevil v 7 případech u nadřízených ve věkové skupině do 50 let a u 3 nadřízených ve věku 50 a více let. V 33 případech (63,5%) bylo uvedeno, že jejich nadřízení inklinují k demokratickému stylu vedení a minimálně ve 4 případech (8%) využívají čistě demokratický styl. Hodnotitelé využili také číslo 5 na ose. Pokud bereme číslo 5 jako střed, potom můžeme říci, že v 11 případech (21 %) jsou nadřízení nerozhodní a při zadávání úkolů kolísají mezi stylem demokratickým a autokratickým. Nadřízení při zadávání úkolů s podřízenými diskutují a podle svých zkušeností se snaží důvěřovat při zadávání úkolů. **Je tedy možné konstatovat, že na samostatných mateřských školách při zadávání úkolů převládá styl demokratický.**

Odloučené pracoviště mateřské školy: Na odloučených pracovištích mateřských škol v 1 případě (5%) ředitel ve věku do 50 let využívá autokratického vedení, ve 3 případech (17%) nadřízení při zadávání úkolů jsou nerozhodní a kolísají mezi autokratickým a demokratickým

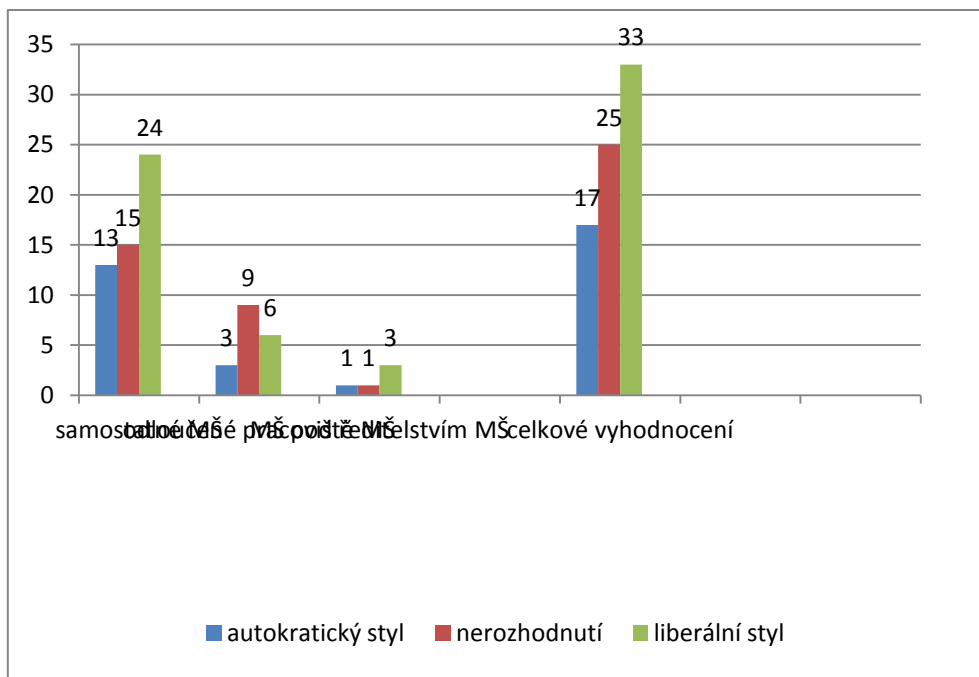
stylem vedení. Ve 14 případech (78%) výrazně inklinují k demokratickému stylu vedení. Tito nadřízení mají velké zkušenosti s podřízenými, protože ještě donedávna jimi také byli. V této skupině nadřízení mají velké životní zkušenosti a jsou obeznámeni s běžnou praxí, proto ve většině případů svým podřízeným důvěřují a znají jejich kvality. **Na odloučených pracovištích mateřských škol, dle hodnocení jejich podřízenými, používají vedoucí pracovníci při zadávání úkolů převážně demokratický styl vedení.**

Mateřská škoie pod ředitelstvím základní školy: Na mateřské škoie pod ředitelstvím základní školy hodnotily učitelky svoji vedoucí pracovníci ve 2 případech (40%) jako vedoucí používající autokratický styl vedení a jedná se opět o nadřízené ve věkové skupině do 50 let a ve 3 případech (60%) využívající demokratický styl vedení. Tato hodnocená skupina nadřízených je velmi malá, je ve věku do 50 let (100%) a hodnocení nadřízení mají praxi do 20 let věku. Jedná se o velmi zkušené nadřízené. Ve skupině jsou nadřízení, kteří si plnění úkolů představují nějakým způsobem a ten také vyžadují od podřízených. Zřejmě mají zkušenost, že přesné zadání úkolu a postupu vede jistěji ke správnému a rychlému řešení. **Přestože u této skupiny převažuje demokratický styl vedení při zadávání úkolů, zároveň je zde i silně využíván styl autokratický.**

V celkovém vyhodnocení byl autokratický styl zvolen v 11 případech (15%). Kolísání mezi autokratickým a demokratickým stylem vedení bylo zjištěno ve 14 případech (19%) a demokratický styl používají nadřízení v 50 případech (66%). Tito nadřízení se zřejmě ve většině případů snaží svým podřízeným důvěřovat a znají jejich kvality. Jsou mezi nimi i takoví, co upřednostňují zadání úkolů s přesným postupem, což vede k rychlému a přesnému vypracování úkolu. Pokud nadřízení, podle podřízených, používají autokratický styl vedení, jednalo se o nadřízené ve věku do 50 let a 50 let a více. **V celkovém vyhodnocení vedoucí mateřských škol inklinují při zadávání úkolů spíše k demokratickému stylu vedení svých podřízených.**

6.4 Otázka číslo 5: Řešení úkolů

1. Nadřízený dává přesný postup při řešení úkolů → 9. Řešení nechává na podřízených



Graf č. 7 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

U této otázky jsem zvolila škálu mezi autokratickým a liberálním stylem.

Samostatné mateřské školy: Při vyhodnocování této otázky, která se týká vedení lidí při řešení úkolů, bylo zjištěno, že učitelky na samostatných mateřských školách hodnotily styl vedení svých nadřízených ve 13 případech (25%) jako styl inklinující k autokratickému stylu vedení. Tento styl v 1 případě využil nadřízený do 40 let, v 10 případech nadřízený do 50 let a ve 2 případech ve věkové skupině 50 a více let. Ve 24 případech (46%) vedení podle učitelek inklinuje k liberálnímu stylu vedení lidí při řešení úkolů. Neutrální střed (číslo 5) volilo při hodnocení 15 učitelek (29%). Opět jde o nadřízené, u kterých **převažuje věková skupina do 50 let a 50 a více let**. Nadřízení mají hodně zkušeností z běžné praxe podřízených, protože mají ve 38 případech (78%) **praxi ve vedoucí funkci jen do 10 let**. Pokud tito nadřízení řeší zadané úkoly, důvěřují svým podřízeným a řešení úkolů nechávají na svých podřízených, které zřejmě dobře znají, ví o jejich kvalitách, ale zároveň jsou někteří (25%), kteří raději sami přesně určí postup řešení, aby se ujistili, že postup bude přesně podle jejich představ. **Podle výsledků šetření bylo zjištěno, že převažuje, podle učitelek u nadřízených, liberální styl vedení při řešení úkolů.**

Odloučené pracoviště mateřské školy: Na odloučených pracovištích mateřských škol bylo vedení 3x (17%) hodnoceno jako vedení inklinující k autokratickému stylu řízení Nadřízení ve věku do 40 let 1x a ve věku do 50 let 2x) a v 6 případech (33%) jako vedení inklinující

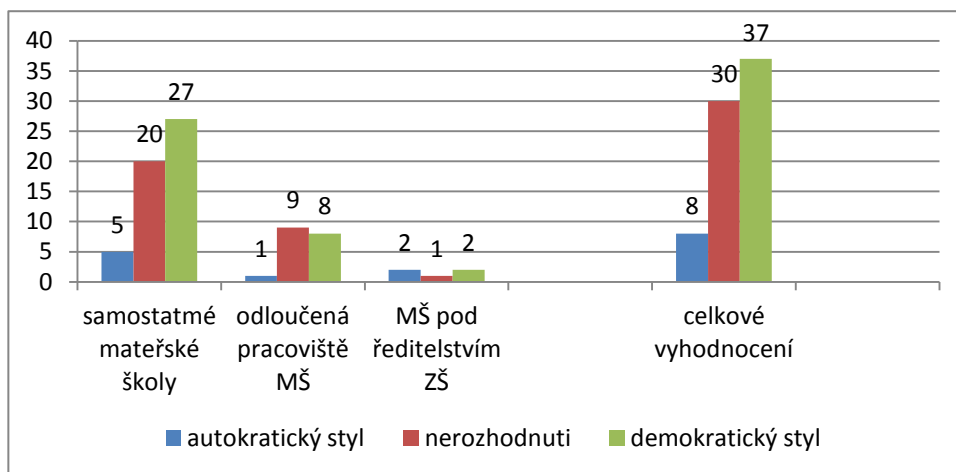
k liberálnímu stylu vedení. V 9 dotaznících (50%) byl styl vedení při řešení úkolů na odloučených pracovištích označen číslem 5. Jedná se o neutrální styl, kdy není vedení ještě pevně rozhodnuto mezi liberálním a autokratickým stylem vedení. V této skupině se jedná o nadřízené, kteří jsou ve vedoucí funkci do 5 let (61%) jejich věk je v 78% do 50 let. Opět se jedná o nadřízené, kteří jsou již ve vyšším věku, ale jejich praxe je zatím velmi krátká. Tito nadřízení mají velké zkušenosti s problematikou podřízených, protože ještě donedávna byli také podřízení. Nadřízení mají velké životní zkušenosti a jsou obeznámeni s běžnou praxí. Při řešení zadaných úkolů ještě váhají mezi tím nechat řešení na podřízených a zároveň mezi tím, zda přesně určit postup řešení, aby zajistili, že bude postupováno podle jejich představ. **Lze tedy říci, že podle tohoto hodnocení vedoucí pracovníci ještě nerozhodli o svém stylu vedení a váhají mezi stylem autokratickým a liberálním stylem (50%) a 1/3 hodnocených (6) se přiklání spíše k demokratickému stylu vedení.**

Mateřská škola pod ředitelstvím základní školy: Na mateřské škole pod ředitelstvím základní školy hodnotily učitelky svoji vedoucí pracovníci v 1 případě (20%) jako vedoucí ve věku do 50 let, používající autokratický styl vedení a ve 3 případech (60%) využívající demokratický styl vedení. Neutrální, tedy ještě nerozhodnutý vedoucí pracovník, byl označen číslem 5 v 1 případě (20%). Tato hodnocená skupina nadřízených je velmi malá, je ve věku do 50 let (100%) a hodnocení nadřízení mají praxi do 20 let věku. Jedná se o velmi zkušené nadřízené, kteří mají s podřízenými zkušenosti a ví, kdy si mohou dovolit nechat řešení na podřízených a kdy přesně určit, jak úkol zpracovat. **Převažuje demokratický styl vedení.**

V celkovém vyhodnocení byl autokratický styl zvolen v 17 případech (23%), nerozhodnutí mezi styly vedení byli nadřízení ve 25 případech (33%) a liberální styl používají nadřízení v 33 případech (44%). Jedná se o zkušené nadřízené, kteří mají s podřízenými zkušenosti a ví, kdy a v jaké situaci si mohou dovolit nechat řešení na podřízených a kdy přesně určit, jak úkol zpracovat. K autokratickému stylu se přiklonilo 17 nadřízených. Nadřízení ve věkové skupině do 40 let zvolili tento styl 2x, do 50 let - 13x a 50 a více let - 2x. **V celkovém vyhodnocení však bylo u této otázky zjištěno, že podřízení hodnotí své nadřízené tak, že při řešení úkolů používají spíše liberální styl vedení.**

6.6 Otázka č. 6: Nadřízený a delegování úkolů

1. Deleguje úkoly pomocí příkazů → 9. O úkolech a jejich plnění se radí a jejich plnění deleguje na podřízené



Graf č. 8 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Samostatná mateřská škola: Na samostatných mateřských školách byl využit střed (to je číslo 5) ve 20 případech z 52 (38%). K autokratickému stylu vedení inklinuje vedoucí pracovník podle podřízených v 5 případech (10%) a ve 27 případech (52%) vedení inklinuje k demokratickému stylu vedení. Zároveň bylo zjištěno, že 20 vedoucích pracovníků na samostatných mateřských školách pracuje stylem, který je na rozhraní mezi autokratickým a demokratickým stylem vedení. Delegování je činnost, kdy je předávána nějaká odpovědnost za splnění úkolu na podřízeného. To podle grafu v 52 % případech nadřízení dělají a zadávají úkoly, o kterých s podřízenými diskutují, ale u 20 nadřízených se projevilo kolísání mezi tím delegovat a diskutovat a mezi tím, dát přesný pokyn, či příkaz. **Podle tohoto vyhodnocení polovina sledovaných vedoucích pracovníků při delegování používá spíše demokratický styl vedení.**

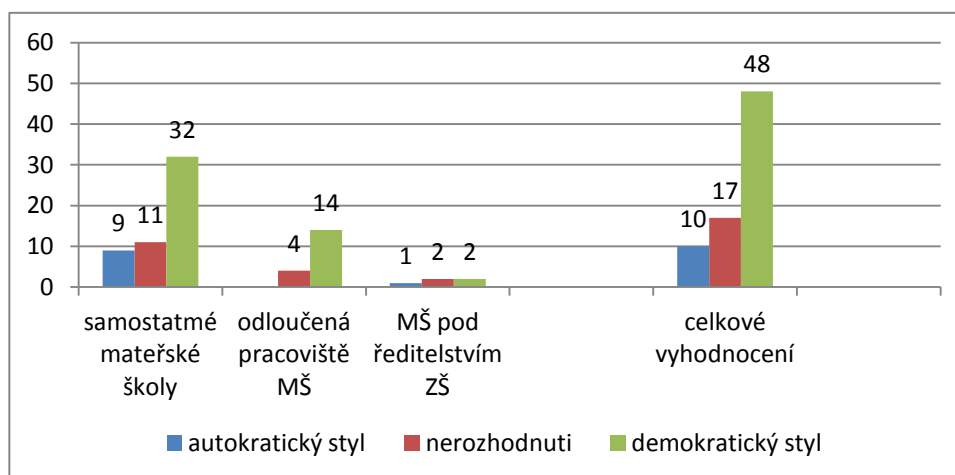
Odloučené pracoviště mateřské školy: Na odloučených pracovištích mateřských škol v 9 případech z 18 (50%) bylo učitelkami, které hodnotily svého nadřízeného, využito bodové hodnocení 5, které odpovídá tomu, že vedoucí pracovníci nejsou rozhodnutí, jaký styl vedení použít. Pracují stylem, který je hraniční mezi autokratickým a demokratickým stylem vedení. V 1 případě (6%) byl hodnocen styl vedení jako spíše autokratický a v 8 případech (44%) jako styl spíše demokratický. V tomto případě je zjištěno, že se nadřízení snaží úkoly přenášet na podřízené a diskutovat o úkolech, ale ještě polovina nadřízených váhá, zda přikazovat nebo přenášet povinnost a odpovědnost na podřízeného. Bude to zřejmě tím, že tito nadřízení jsou starší, zkušenější a opatrnější. **Podle tohoto vyhodnocení polovina sledovaných vedoucích pracovníků při delegování není rozhodnuta, zda používat styl demokratický či autokratický.**

Mateřská škola pod ředitelstvím základní školy: V mateřských školách při základních školách stejným způsobem inklinují spíše k autokratickému stylu vedení (2 odpovědi - 40%) a spíše k demokratickému stylu vedení (2 odpovědi – 40%). U jedné vedoucí pracovníce byl její styl vedení hodnocen opět jako neutrální, nerozhodný. Tato hodnocená skupina nadřízených je velmi malá, je ve věku do 50 let (100%) a hodnocení nadřízení mají praxi do 20 let věku. Jedná se o velmi zkušené nadřízené. Někteří si úkoly a jejich řešení raději sami určují a jen prikazují některé úkoly, někteří podle zkušeností a situace se snaží delegovat úkoly na podřízené a radí se navzájem. **Po vyhodnocení bylo zjištěno, že stejným počtem inklinují k autokratickému i k demokratickému stylu vedení lidí.**

Při celkovém vyhodnocení bylo zjištěno, že se ke stylu spíše autokratickému přiklonilo 8 respondentů (11%). Tito nadřízení byly v 5 případech ve věku do 50 let a ve 3 případech ve věku 50 a více let. Ve 30 případech (40%) se podřízení z odloučených mateřských škol přiklonili v hodnocení stylu svého nadřízeného k názoru, že nadřízení ještě váhají mezi stylem autokratickým a demokratickým. Jako demokratický styl vedení označili respondenti ve 37 případech (49%). Nadřízení zřejmě uplatňují své zkušenosti a snaží se delegovat úkoly na podřízené, ale zároveň si raději někteří nadřízení sami určují, kdo a jak úkol bude plnit. Ve 40 % případů ještě kolísají mezi těmito dvěma styly. **Celkově se podřízené učitelky přiklání k názoru, že nadřízení používají při delegování úkolů spíše demokratický styl vedení v 49% a 40% nadřízených ještě váhá mezi stylem autokratickým a demokratickým.**

6.7 Otázka č. 7: Frekvence delegování

1. Téměř nikdy nedeleguje → 9. Deleguje hodně a tím zvyšuje samostatnost a odpovědnost u podřízených



Graf č. 9 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Samostatné mateřské školy: Na samostatných mateřských školách bylo číslo 5 (nevyhraněný mezi autokratickým a demokratickým stylem vedení) zvoleno v 11 případech (21%), 9x (17%) bylo využito hodnocení stylu, který inklinuje spíše ke stylu autokratickému a ve 32 případech (62%) byl styl vedoucího pracovníka podřízenými hodnocen jako spíše demokratický styl vedení. Tito nadřízení mají své zkušenosti a 62% nadřízených se snaží delegovat, a tím zvyšovat odpovědnost a samostatnost. **Lze tedy říci, že u vedoucích pracovníků na samostatných mateřských školách významně převládá demokratický styl vedení při delegování úkolů.**

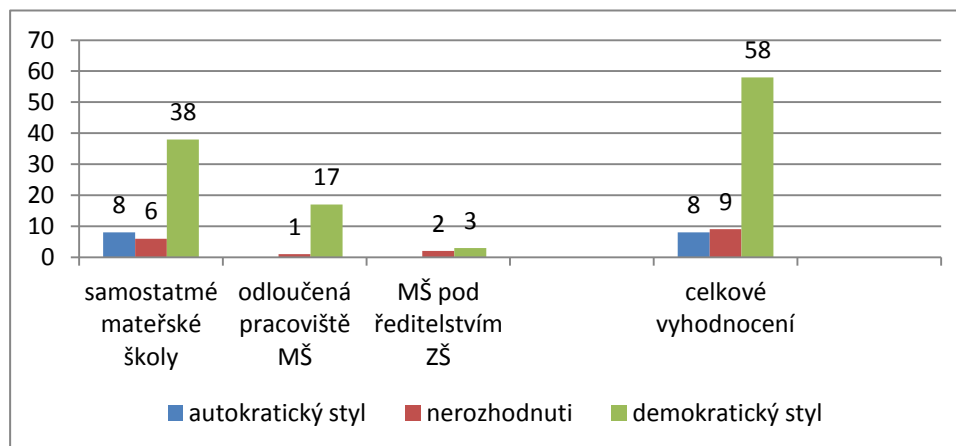
Odloučené pracoviště mateřské školy: Na odloučených pracovištích mateřských škol ve 14 případech (78%) hodnocení inklinují k demokratickému stylu vedení a ve 4 případech (22%) jde o nevyhraněný styl vedení mezi stylem autokratickým a demokratickým. Nadřízení své podřízené znají, znají jejich osobní i pracovní kvality, a tak se snaží hodně delegovat. **Demokratický styl vedení výrazně převládá na odloučených pracovištích.**

Mateřská škola pod ředitelstvím základní školy: V mateřské škole při základní škole byl styl nadřízeného v 1 případě (20%) označen spíše za autokratický, ve 2 případech za spíše demokratický (40%) a ve 2 případech (40%) ještě nejsou rozhodnutí, k jakému stylu se přikloní. Tato hodnocená skupina nadřízených je velmi malá, je ve věku do 50 let (100%) a hodnocení nadřízení mají praxi do 20 let věku. Jedná se o velmi zkušené nadřízené. Tito nadřízení se o delegování na podřízené snaží, ale zároveň váhají a pochybují, zda pověření podřízení by úkoly zvládly. **Po vyhodnocení můžeme říci, že stejný počet nadřízených používá spíše demokratický styl vedení a stejný počet nadřízených není ještě rozhodnut mezi oběma styly.**

Ve frekvenci delegování v **celkovém hodnocení** v 10 případech (13%) hodnotili respondenti své nadřízené tak, že používají autokratický styl vedení. Tito nadřízení byly v 5 případech ve věku do 50 let, ve 4 případech ve věku 50 a více let a v jednom případě do 30 let. V 17 případech (23% nadřízení ještě váhají, jaký styl vedení zvolit a ve 48 případech (64%) je vedení nadřízených hodnoceno jako spíše demokratické. Celkově nadřízení věří ve schopnosti a dovednosti svých podřízených, znají jejich kvality lidské i pracovní a snaží se na ně delegovat úkoly. **Celkově byli nadřízení podřízenými hodnoceni tak, že používají spíše demokratický styl vedení při frekvenci delegování úkolů.**

6.8 Otázka č. 8: Komunikace vedoucího pracovníka s podřízenými

1. Komunikuje hlavně od vedení k podřízeným → 9. Používá oboustrannou komunikaci



Graf č. 10 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Samostatné mateřské školy: Ve vyhodnocení této otázky jsem došla k závěru, že na samostatných mateřských školách v 8 případech (to je 15 %) hodnotí svého nadřízeného tak, že při zadávání úkolů inklinuje k autokratickému stylu vedení. Z těchto 8 hodnocených minimálně 3 nadřízení (6%), podle svých podřízených, používají při zadávání úkolů výrazně autokratický styl vedení. V 38 případech (73%) bylo uvedeno, že jejich nadřízení inklinují k demokratickému stylu vedení a minimálně ve 4 případech (8%) využívají čistě demokratický styl. Hodnotitelé využili také číslo 5 na ose. Pokud bereme číslo 5 jako střed, potom můžeme říci, že v 6 případech (12%) jsou nadřízení nerozhodní a při zadávání úkolů nepreferují ani styl demokratický, ani autokratický. Mezi nadřízenými a podřízenými na tomto druhu pracoviště probíhá oboustranná komunikace. Nadřízený komunikuje s podřízenými a podřízení se zase s důvěrou obrací na svého nadřízeného. **Je tedy možné konstatovat, že na samostatných mateřských školách při komunikaci převládá styl demokratický.**

Odloučené pracoviště mateřské školy: Na odloučených pracovištích mateřských škol v 1 případě (6%) nemá ředitel vyhraněný styl vedení, není ještě rozhodnut mezi autokratickým a demokratickým vedením. V 17 případech (94%) výrazně inklinují k demokratickému stylu vedení. I na tomto typu pracoviště mateřské školy probíhá velmi dobře oboustranná komunikace. Nadřízení, protože převážně mají praxi jen do 5 let, a jsou ve věkové skupině do

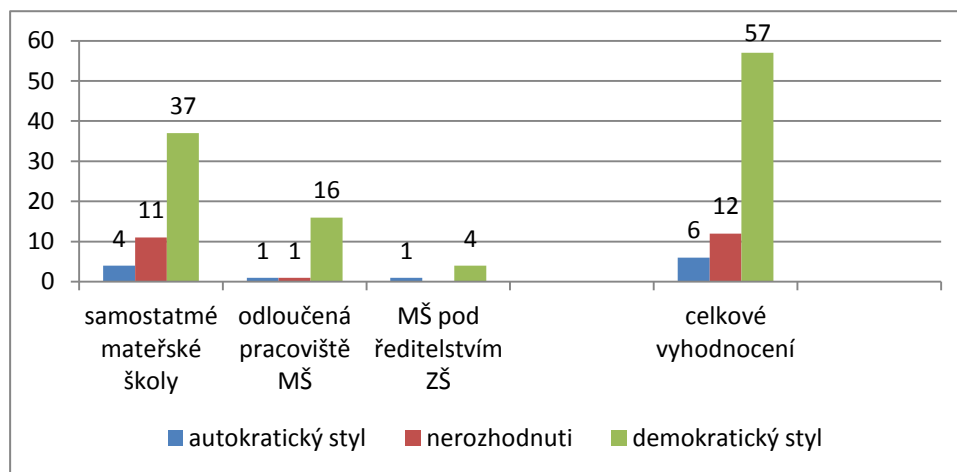
50 let, mají své zkušenosti z praxe z doby, kdy byli také podřízení, proto se snaží komunikovat nejen směrem shora od sebe, ale mají také důvěru od svých podřízených, s nimiž diskutují a s nimiž společně se radí. Velkou roli zde musí hrát i vzájemné vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. **Na odloučených pracovištích mateřských škol, dle hodnocení jejich podřízenými, při zadávání úkolů vedoucí pracovníci používají převážně demokratický styl vedení.**

Mateřská škola pod ředitelstvím základní školy: Na mateřské škole pod ředitelstvím základní školy hodnotili respondenti svoji vedoucí pracovníci ve 2 případech (40%) tak, že podle nich při zadávání úkolů nemá vyhraněný styl vedení a ve 3 případech (60%), že využívá spíše demokratický styl vedení. Tato hodnocená skupina nadřízených je velmi malá, je ve věku do 50 let (100%) a hodnocení nadřízení mají praxi do 20 let věku. Jedná se o velmi zkušené nadřízené. Nadřízení a podřízení se snaží o oboustrannou komunikaci, ale ještě někde nejsou nadřízení rozhodnutí, zda by nebylo rychlejší a přesnější použít styl komunikace shora dolů a již nezjišťovat, jakou má příkaz odezvu, a vyžadovat splnění. Mohlo by to být i tím, že se jedná o veliký kolektiv a několik pracovišť, kdy je jakákoliv komunikace velmi těžká. **Po vyhodnocení můžeme říci, že stejný počet nadřízených používá spíše demokratický styl vedení a stejný počet nadřízených není ještě rozhodnut mezi oběma styly.**

Při celkovém hodnocení k autokratickému stylu vedení inklinuje vedoucí pracovník v 8 případech (11%). Tito nadřízení byly ve 3 případech ve věku do 50 let a v 5 případech ve věku 50 a více let. V 9 případech (12%) nejsou vedoucí pracovníci ještě rozhodnutí a váhají mezi autokratickým a demokratickým stylem vedení. V 58 případech (77%) používá vedoucí pracovník spíše demokratický styl vedení. Celkově funguje oboustranná komunikace u většiny hodnocených nadřízených. **V celkovém vyhodnocení vedení mateřských škol inklinuje při komunikaci s podřízenými spíše k demokratickému stylu vedení svých podřízených.**

6.9 Otázka č. 9: Vedoucí pracovník a kontrola

1. Vedoucí používá těsnou a častou kontrolu → 9. Lidem poskytuje zpětnou vazbu



Graf č. 11 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Samostatná mateřská škola: Po vyhodnocení této otázky bylo zjištěno, že **na samostatných mateřských školách ve 4 případech (8%) hodnotí svého nadřízeného tak, že při kontrole,** podle podřízených, vedení inklinuje k autokratickému stylu vedení. V 37 případech (71%) bylo uvedeno, že jejich nadřízení inklinují k demokratickému stylu vedení a minimálně ve 12 případech (23%) využívají podle podřízených **čistě demokratický styl**. Hodnotitelé využili také číslo 5 na ose. Pokud bereme číslo 5 jako střed, potom můžeme říci, že v 11 případech (21%) jsou nadřízení nerozhodní a při zadávání úkolů nepreferují ani styl demokratický a ani autokratický. Na samostatných mateřských školách se nadřízení snaží poskytovat zpětnou vazbu při kontrole a snažit se z případných chyb poučit. Nadřízení ze zkušenosti ví, že těsná a častá kontrola vede k tomu, že lidé dělají jen to, co je nutné, aby zamezili chybám. Je ale dobré, když už se chyba udělá, nebrat ji jako pochybení, ale poučit se z ní. **Je tedy možné konstatovat, že na samostatných mateřských školách při kontrole převládá styl demokratický.**

Odloučené pracoviště mateřské škola: Na odloučených pracovištích mateřských škol v 1 (6%) případě ředitel nemá vyhraněný styl vedení, není ještě rozhodnut mezi autokratickým a demokratickým vedením. V 16 případech (88%) výrazně inklinují k demokratickému stylu vedení. V 1 případě (6%) podle podřízených není vedoucí pracovník ještě rozhodnut, zda použít autokratický či demokratický styl. Nadřízení se snaží poskytovat zpětnou vazbu při kontrole a snaží se z případných chyb poučit. Ze zkušenosti ví, že těsná a častá kontrola vede k tomu, že lidé dělají jen to, co je nutné, aby zamezili chybám. Je dobré vědět, že když už se chyba udělá, nebude se brát jako selhání, ale povede k tomu, že povede k poučení pro příště.

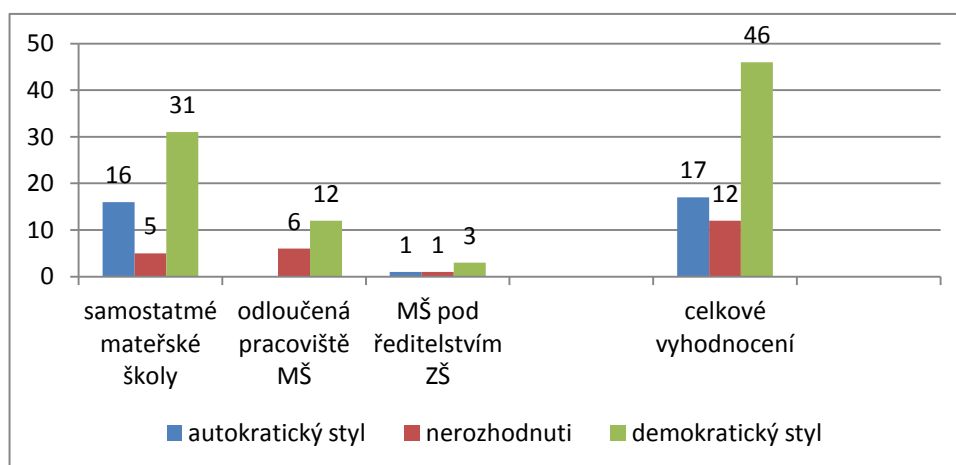
Na odloučených pracovištích mateřských škol, dle hodnocení jejich nadřízenými, při zadávání úkolů vedoucí pracovníci používají převážně demokratický styl vedení.

Mateřská škola pod ředitelstvím základní školy: Na mateřské škole pod ředitelstvím základní školy hodnotili respondenti svoji vedoucí pracovníci v 1 případě (20%) tak, že vedoucí pracovník používá autokratický styl vedení a ve 4 případech (80%), že využívá spíše demokratický styl vedení. Tato hodnocená skupina nadřízených je velmi malá, je ve věku do 50 let (100%) a hodnocení nadřízení mají praxi do 20 let věku. Jedná se o velmi zkušené nadřízené, kteří upřednostňují u kontroly zpětnou vazbu. **Převažuje demokratický styl vedení nadřízených.**

V celkovém vyhodnocení otázky týkající se vedoucího pracovníka a kontroly bylo zjištěno, že při kontrole nadřízených, podle hodnotících, v 6 případech (8%) spíše autokratický styl vedení. Toto nadřízení byli ve věkové skupině do 50 let ve 2 případech a v 6 případech ve věkové skupině 50 a více let. Ve 12 případech (16%) váhají nadřízení mezi stylem demokratickým a autokratickým a v 37 případech (76%) používají spíše demokratický styl vedení. Ve sledované skupině nadřízení upřednostňují u kontroly zpětnou vazbu. **V celkovém vyhodnocení vedení mateřských škol při kontrole používá spíše demokratický styl.**

6.10 Otázka č. 10: Vedoucí pracovník a určování, kdo s kým bude spolupracovat

- 1. Vedoucí pracovník určuje, kdo s kým bude pracovat na úkolech → 9. Nezasahuje do vztahů mezi spolupracovníky při plnění úkolů**



Graf č. 12 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Samostatné mateřské školy: Ve vyhodnocení této otázky bylo zjištěno, že na samostatných mateřských školách v 16 případech (30%) hodnotí svého nadřízeného tak, že při určování spolupráce inklinuje k autokratickému stylu vedení. V 31 případech (60%) bylo uvedeno, že jejich nadřízení inklinují spíše k demokratickému stylu vedení a minimálně v 9 případech (17%) využívají čistě demokratický styl. Hodnotitelé využili také číslo 5 na ose. Pokud bereme číslo 5 jako střed, potom můžeme říci, že v 5 případech (10%) jsou nadřízení nerozhodní a při zadávání úkolů nepreferují ani styl demokratický a ani autokratický. Nadřízení se v 60 % případů snaží nezasahovat při plnění úkolů do vztahů mezi pracovníky a nechají na nich, aby si sami vytvořili vlastní skupinu. V 31% případů nadřízení mají zřejmě zkušenost, že je lepší a efektivnější vytvořit skupiny, kdy určí, kdo s kým bude pracovat. Odpadá dohadování mezi podřízenými. **Je tedy možné konstatovat, že na samostatných mateřských školách při určování spolupráce převládá styl demokratický.**

Odloučené pracoviště mateřské školy: Na odloučených pracovištích mateřských škol v 6 případech (33%) ředitel nemá vyhraněný styl vedení, není ještě rozhodnut mezi autokratickým a demokratickým vedením. Ve 12 případech (67%) výrazně inklinují k demokratickému stylu vedení. I u této skupiny se snaží nadřízený do tvorby pracovních skupin nezasahovat, ale u jedné třetiny sledovaných nadřízených se potvrdilo, že nadřízení mají zřejmě zkušenost s tím, že je někdy lepší a efektivnější vytvořit skupiny, kdo s kým bude pracovat. Odpadá dohadování mezi podřízenými. **Na odloučených pracovištích mateřských škol, dle hodnocení jejich podřízenými, při určování spolupráce mezi podřízenými vedení používá převážně demokratický styl vedení.**

Mateřská škola pod ředitelstvím mateřské školy:

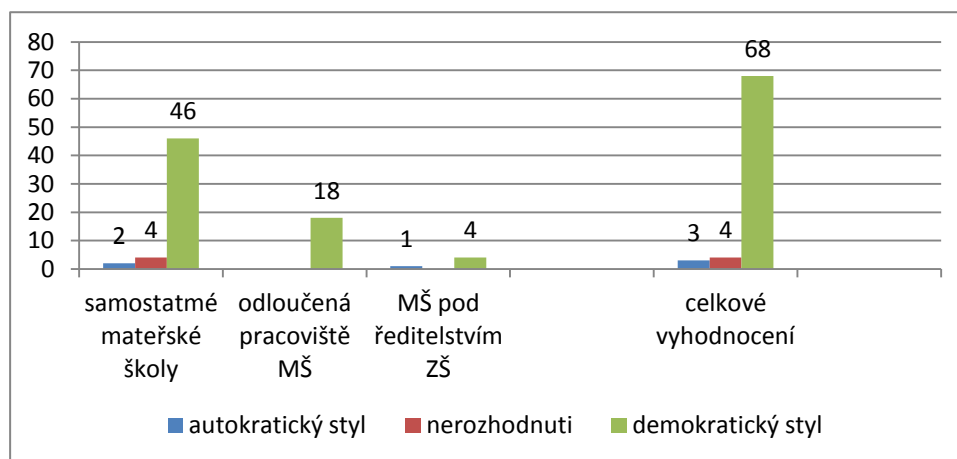
Na mateřské škole pod ředitelstvím základní školy hodnotili respondenti svoji vedoucí pracovníci v 1 případě (20%) tak, že podle nich při zadávání úkolů nemá vyhraněný styl vedení a ve 3 případech (60%), že využívá spíše demokratický styl vedení a v 1 případě (20%) používá vedení podle učitelek spíše autokratické vedení při určování, kdo s kým má pracovat. Tato hodnocená skupina nadřízených je velmi malá, je ve věku do 50 let (100%) a hodnocení nadřízení mají praxi do 20 let věku. Jedná se o velmi zkušené nadřízené. **Na tomto typu mateřské školy převládá demokratický styl vedení.**

V této otázce bylo celkově podle podřízených vyhodnoceno, že nadřízení v 17 případech (23%) používají spíše autokratický styl vedení. Tito nadřízení byli v 1 případě do 40 let, v 10 případech ve věku do 50 let a v 6 případech ve věkové skupině 50 a více let. Ve 12 případech

(16%) váhají mezi autokratickým a demokratickým stylem a ve 46 případech (61%) používají spíše styl demokratický. Nadřízení se snaží nezasahovat při plnění úkolů do vztahů mezi pracovníky a nechají na nich, aby si sami vytvořili vlastní skupinu. Někdy mají nadřízení zřejmě zkušenost, že je lepší a efektivnější vytvořit skupiny, kdy určí, kdo s kým bude pracovat. Odpadá tak dohadování se mezi podřízenými **V celkovém vyhodnocení vedení mateřských škol inklinuje při určování, kdo s kým bude pracovat, spíše k demokratickému stylu vedení svých podřízených.**

6.11 Otázka č. 11: Podpora spolupráce vedoucím pracovníkem

1. Spolupráci mezi podřízenými nepodporuje → 9. Podporuje spolupráci mezi podřízenými



Graf č. 13 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Samostatné mateřské školy: Ve vyhodnocení této otázky bylo zjištěno, že na samostatných mateřských školách ve 2 případech (4%) hodnotí svého nadřízeného tak, že při podporování spolupráce inklinuje k autokratickému stylu vedení. Ve 46 případech (88%) bylo uvedeno, že jejich nadřízení inklinují k demokratickému stylu vedení a minimálně ve 27 případech (52%) využívají čistě demokratický styl. Hodnotitelé využili také číslo 5 na ose. Pokud bereme číslo 5 jako střed, potom můžeme říci, že ve 4 případech (8%) jsou nadřízení nerozhodní a při zadávání úkolů nepreferují ani styl demokratický, ani autokratický. Nadřízení velmi výrazně podporují spolupráci mezi podřízenými, a tím posilují jejich odpovědnost, aktivitu, iniciativu a posilují vzájemné vztahy. **Je tedy možné konstatovat, že na samostatných mateřských školách při podpoře spolupráce převládá styl demokratický.**

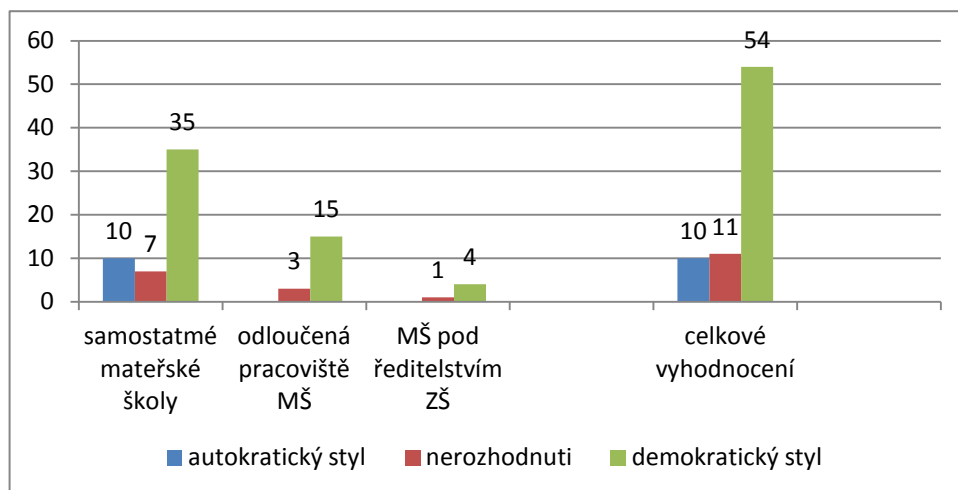
Odloučená pracoviště mateřské školy: Na odloučených pracovištích v 18 případech (100%) ředitelé výrazně inklinují k demokratickému stylu vedení. Nadřízení velmi výrazně podporují spolupráci mezi podřízenými, a tím posilují jejich odpovědnost, aktivitu, iniciativu a posilují vzájemné vztahy. **Na odloučených pracovištích mateřských škol, dle hodnocení jejich podřízenými, při podpoře spolupráce vedoucí pracovníci používají demokratický styl vedení.**

Mateřská škola pod ředitelstvím základní školy: Na mateřské škole pod ředitelstvím základní školy hodnotili respondenti svoji vedoucí pracovníci v 1 případě (20%) tak, že podle nich při zadávání úkolů využívá spíše autokratický styl vedení a ve 4 případech (80%) výrazně demokratické vedení. Tato hodnocená skupina nadřízených je velmi malá, je ve věku do 50 let (100%) a hodnocení nadřízení mají praxi do 20 let věku. Jedná se o velmi zkušené nadřízené, kteří se snaží podporovat spolupráci mezi podřízenými. **Na tomto pracovišti při podpoře spolupráce převládá demokratický styl vedení.**

Celkově v této otázce bylo zjištěno, že vedení mateřských škol ve 3 případech používá styl spíše autokratický. V 1 případě se jednalo o nadřízeného do 50 let a ve 2 případech o nadřízeného ve věku 50 a více let. Ve 4 případech váhají, ke kterému stylu se přiklonit a v 68 případech (91%) používá styl demokratický. Podpora spolupráce na pracovišti je velmi dobrá a pomáhá zlepšovat vzájemné vztahy, vede k odpovědnosti, toleranci, seberealizaci a aktivitě. **V celkovém vyhodnocení vedení mateřských škol inklinuje při podpoře spolupráce spíše k demokratickému stylu vedení svých podřízených**

6.12 Otázka č. 12: Rozhodování vedoucího pracovníka

- 1. Rozhoduje sám (a), nediskutuje → 9. Podporuje spoluúčast podřízených na rozhodování**



Graf č. 14 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Samostatné mateřské školy: Ve vyhodnocení této otázky bylo zjištěno, že na samostatných mateřských školách v 10 případech (19%) hodnotí svého nadřízeného tak, že při rozhodování, inklinuje k autokratickému stylu vedení. Hodnotitelé využili také číslo 5 na ose. Pokud bereme číslo 5 jako střed, potom můžeme říci, že v 7 případech (13,5%) jsou nadřízení nerozhodní a při rozhodování nepreferují ani styl demokratický, ani autokratický. V 35 případech byl hodnocen styl nadřízených (67,5%) jako demokratický. Nadřízení se snaží zapojit podřízené do rozhodování, což vede k pocitu sounáležitosti. Podřízení bývají na jejich výsledcích zainteresováni. **Je tedy možné konstatovat, že na samostatných mateřských školách při rozhodování převládá styl spíše demokratický.**

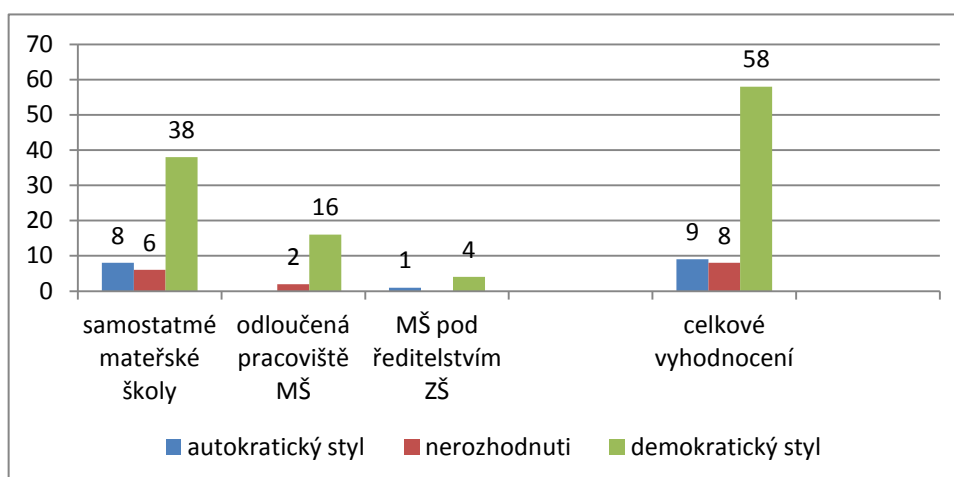
Odloučená pracoviště mateřské školy: Na odloučených pracovištích mateřských škol v 15 případech (83%) ředitel výrazně inklinuje k demokratickému stylu vedení. Ve 3 případech (17%) nejsou ještě nadřízení rozhodnutí, jaký styl používat. Nadřízení při rozhodování spolupracují s podřízenými, a tím podporují jejich zájem o výsledky. **Na odloučených pracovištích mateřských škol, dle hodnocení jejich podřízenými, při rozhodování vedoucí pracovníci používají demokratický styl vedení.**

Mateřská škola pod ředitelstvím základní školy: Na mateřské škole pod ředitelstvím základní školy hodnotili respondenti svoji vedoucí pracovníci v 1 případě (20%) tak, že nejsou nadřízení rozhodnutí o používání stylu a ve 4 případech (80%) používají spíše demokratické vedení. Tato hodnocená skupina nadřízených je velmi malá, je ve věku do 50 let (100%) a hodnocení nadřízených mají praxi do 20 let věku. Jedná se o velmi zkušené nadřízené. **Na tomto pracovišti při rozhodování převládá demokratický styl vedení.**

Při celkovém hodnocení, podle podřízených, používají v 10 případech (13%) autokratický styl vedení. Tito nadřízení byli všichni ze samostatné mateřské školy a v 1 případě ve věku do 30 let, v 6 případech do 50 let a ve 3 případech ve věkové skupině 50 a více let. U 11 nadřízených styl není rozhodnutý a váhají mezi autokratickým a demokratickým stylem. V 54 případech (72%) vedení používá demokratický styl při rozhodování. Celkově je spolupráce na rozhodování podporována a využívána. Podřízení mají větší přehled a zajímají se o výsledky. **V celkovém vyhodnocení vedoucí mateřských škol při rozhodování používají spíše demokratický styl vedení svých podřízených.**

6.13 Otázka č. 13: Informování

1. Informace se sám (a) shání a sám (a) je zpracovává → 9. Vedoucí shání informace a předává je podřízeným



Graf č. 15 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Samostatné mateřské školy: Na samostatných mateřských školách označili respondenti styl řízení v 8 případech (15%) jako autokratický, ve 38 případech (73%) jako spíše demokratický styl vedení a v 6 případech nejsou nadřízení ještě rozhodnutí, jaký styl při informování podřízených využívat. **Bylo možné konstatovat, že na samostatných mateřských školách využívají nadřízení při informování spíše demokratický styl vedení.**

Odloučené pracoviště mateřské školy: Na odloučených pracovištích mateřských škol v 16 případech (89%) ředitelé výrazně inklinují k demokratickému stylu vedení. Ve 2 (11%) případech nejsou ještě nadřízení rozhodnutí, jaký styl používat, váhají mezi autokratickým a demokratickým stylem. Nadřízení velmi dobře informují své podřízené a snaží se nejen

shánět informace, ale i pomáhají informace zpracovat či vysvětlovat. **Na odloučených pracovištích mateřských škol, dle hodnocení jejich podřízenými, při informování svých podřízených vedoucí pracovníci používají demokratický styl vedení.**

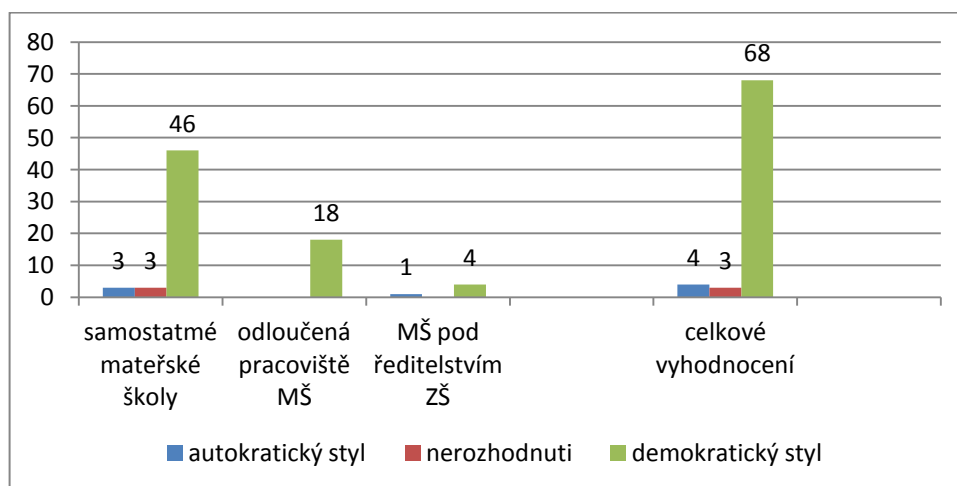
Mateřská škola pod ředitelstvím základní školy: Na mateřské škole pod ředitelstvím základní školy hodnotili respondenti své vedoucí ve 4 případech tak, že používají při informování podřízených demokratický styl a v 1 případě (20%) spíše styl autokratický. Nadřízení velmi dobře informují své podřízené a snaží se nejen shánět informace, ale pomáhají také informace zpracovat či vysvětlovat. Jedná se o velmi_zkušené nadřízené.

Převládá styl demokratický při informování podřízených.

Celkově bylo vyhodnoceno, že v 9 případech (12%) využívají nadřízení spíše autokratický (3x nadřízení ve věku do 50 let a 6x ve věku 50 a více let). V 8 případech (11%) ještě váhají mezi stylem autokratickým a demokratickým a v 58 případech (77%) styl spíše demokratický. Na sledovaných pracovištích se snaží nadřízení své podřízené informovat a pomáhají jim i informace shánět a zpracovávat. **V celkovém vyhodnocení vedoucí mateřských škol při informování používají spíše demokratický styl vedení svých podřízených.**

6.14 Otázka č. 14: Práce v týmech

1. Práci v týmech vedoucí pracovník nepodporuje → 9. Podporuje práci v týmech



Graf č. 16 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Samostatné mateřské školy: Na samostatných mateřských školách, podle podřízených, vedoucí používá při podpoře práce v týmu ve 3 případech (6%) spíše autokratický styl vedení

a ve 3 (6%) případech o stylu vedení nejsou rozhodnuti. Ve 46 případech (88%) ze sledovaných 52 používají spíše demokratický styl vedení. Nadřízení velmi výrazně podporují práci v týmech. Tím u podřízených podporují pocit odpovědnosti, vedou je k samostatnosti, pocitu sounáležitosti. **Na samostatných mateřských školách, podle podřízených, vedoucí pracovníci při podpoře práce v týmech svých podřízených používají spíše demokratický styl vedení.**

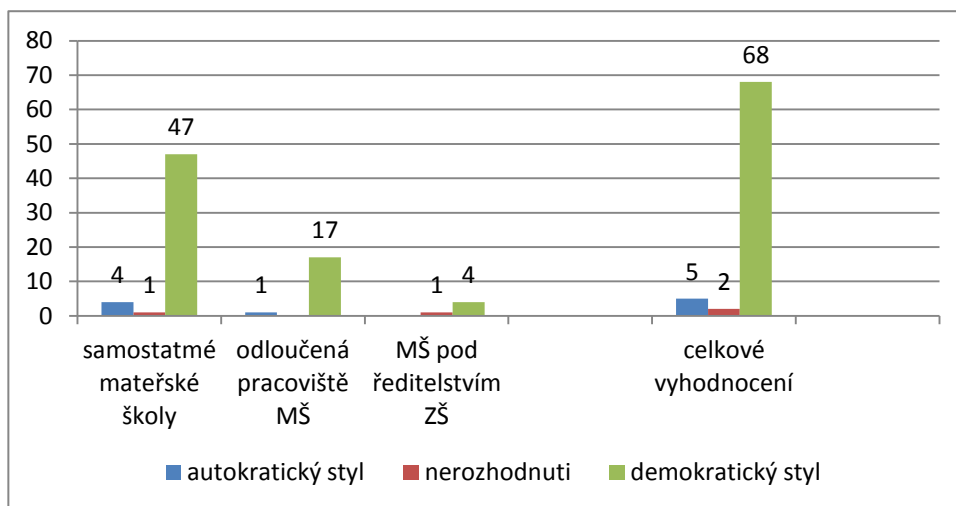
Odloučená pracoviště mateřské školy: Na odloučených pracovištích mateřských škol v 18 případech (100%) respondenti hodnotili styl svého nadřízeného jako spíše demokratický. Ve 14 případech (78%) ze zmiňovaných 18 hodnotili tak, že nadřízení používají čistě demokratický styl při podpoře práce v týmech. Nadřízení velmi výrazně podporují práci v týmech. Tím u podřízených podporují pocit odpovědnosti, vedou je k samostatnosti, pocitu sounáležitosti. Lidé se vzájemně znají a ví, co mohou od sebe vzájemně očekávat a snaží se pracovat každý nejen za sebe, ale hlavně za skupinu. **Na odloučených pracovištích mateřských škol, podle podřízených, vedoucí pracovník při přijímání kritiky používají převážně spíše demokratický styl vedení.**

Mateřská škola pod ředitelstvím základní školy: V mateřské škole pod ředitelstvím základní školy v 1 případě nadřízený používá spíše styl autokratický a ve 4 případech byl styl nadřízeného podřízenými označen jako spíše demokratický. Nadřízení velmi výrazně podporují práci v týmech. Tím u podřízených podporují pocit odpovědnosti, vedou je k samostatnosti, pocitu sounáležitosti. **V mateřské škole pod ředitelstvím základní školy převažuje při podpoře práce v týmech spíše demokratický styl vedení.**

Celkově u této otázky nadřízení používají ve 4 případech (5%) styl spíše autokratický. Tito nadřízení patří do věkové skupiny do 50 let v 1 případě a do skupiny 50 a více let ve 3 případech. Ve 3 případech váhají mezi stylem autokratickým a demokratickým a v 68 případech (91%) používají styl demokratický. Nadřízení velmi výrazně podporují práci v týmech. Tím u podřízených podporují pocit odpovědnosti, vedou je k samostatnosti, pocitu sounáležitosti. Lidé mají pocit sounáležitosti se skupinou a záleží jim na výsledcích. **Bylo zjištěno, že při podpoře práce v týmech převažuje demokratický styl.**

6.15 Otázka č. 15: Problémy podřízených

1. Problémy podřízených vedoucí pracovník nezajímají → 9. Zajímá se o problémy podřízených



Graf č. 17 Data do tohoto grafu byla získána z tabulky (viz. přílohy)

Komentář:

Samostatné mateřské školy: Na samostatných mateřských školách, podle podřízených, vedoucí používá ve 4 případech (8%) spíše autokratický styl vedení a ve 47 případech (90%) ze sledovaných 52 používají spíše demokratický styl vedení. V 1 případě (2%) ještě vedoucí pracovník váhá, jaký styl zvolit. Nadřízení se zajímají o problémy svých podřízených a snaží se jim s řešením problémů pomáhat. **Na samostatných mateřských školách, podle podřízených, vedoucí pracovník při řešení problémů svých podřízených převážně spíše demokratický styl vedení.**

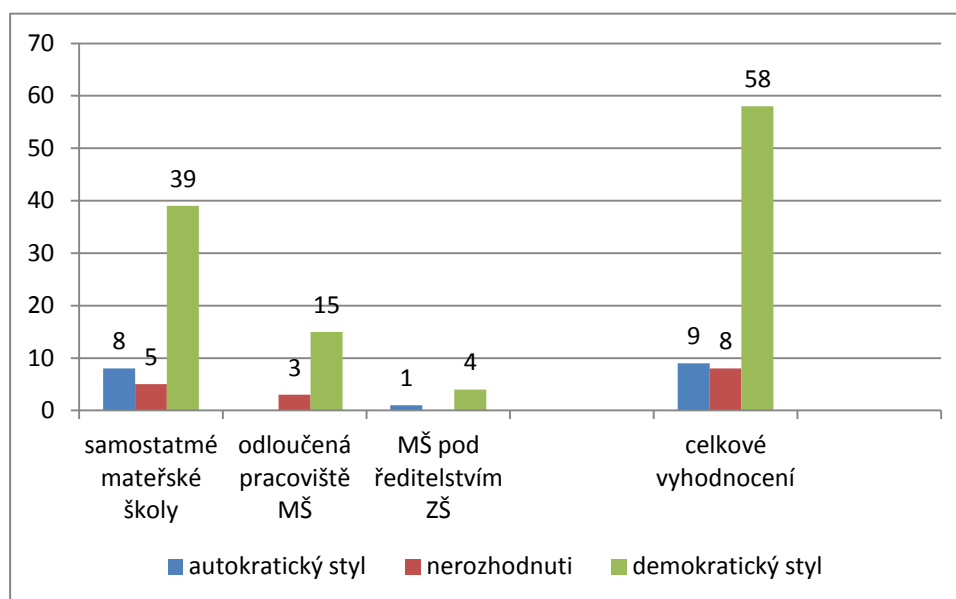
Odloučená pracoviště mateřské školy: Na odloučených pracovištích mateřských škol v 1 případě (6%) respondenti hodnotili styl svého nadřízeného při řešení problémů podřízených jako autokratický a v 17 případech (94%) jako spíše demokratický styl vedení. V 10 případech (56%) z 18 používají nadřízení čistě demokratický styl vedení. Na tomto pracovišti se nadřízení velmi zajímají o problémy svých podřízených. **Na odloučených pracovištích mateřských škol, podle podřízených, vedoucí pracovník používá při řešení problémů svých podřízených převážně spíše demokratický styl vedení.**

Mateřská škola pod ředitelstvím základní školy: V mateřské škole pod ředitelstvím základní školy v 1 případě (20%) nadřízený ještě váhá mezi stylem vedení autokratickým a demokratickým a ve 4 (80%) případech byl styl nadřízeného podřízenými označen jako spíše demokratický. Zájem o problémy podřízených je ze strany nadřízeného velký. **V mateřské škole pod ředitelstvím základní školy převažuje při řešení problémů podřízených spíše demokratický styl vedení.**

Celkově u této otázky nadřízení při řešení problémů svých podřízených používají v 5 případech (7%) autokratický styl. V 1 případě se jedná o nadřízeného ve věku do 50 let a ve 4 případech ve věku 50 a více let. Ve 2 případech váhají mezi autokratickým a demokratickým stylem a v 68 případech (90%) styl demokratický. Nadřízení se zajímají o problémy svých podřízených a snaží se jim s řešením problémů pomáhat. Nadřízený ví ze zkušenosti, že podřízený, který má problémy, nepodává takový výkon, jako když je spokojený. V zájmu nadřízeného je, aby podřízený měl co nejméně problémů. Proto je zájem o problémy podřízených velmi žádoucí. **V celkovém vyhodnocení bylo zjištěno, že nadřízení používají demokratický styl při řešení problémů svých podřízených.**

6.16 Otázka č. 16: Kritika práce

1. Kritiku své práce vedoucí pracovník zásadně nepřijímá → 9. Kritiku bere jako návrh na další zlepšení



Graf č. 18 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

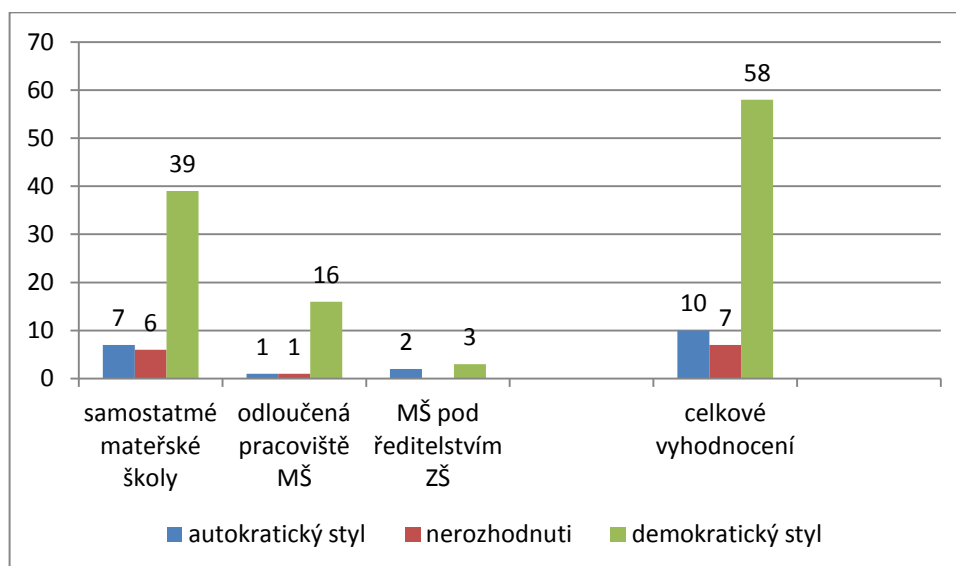
Samostatné mateřské školy: Na samostatných mateřských školách, podle podřízených, vedoucí používá při přijímání kritiky v 8 případech (15%) spíše autokratický styl vedení a ve 39 případech (75%) ze sledovaných 52 používají spíše demokratický styl vedení. Jako nerozhodnutí, jaký styl používat, byli nadřízení v 5 případech (10%). Nadřízení většinou berou kritiku jako návrh na zlepšení. **Na samostatných mateřských školách, podle podřízených, vedoucí pracovník bere kritiku převážně spíše demokratickým stylem.**

Mateřská škola pod ředitelstvím základní školy: V mateřské škole pod ředitelstvím základní školy v 1 případě (20%) nadřízený požívá spíše styl autokratický a ve 4 případech (80%) byl styl nadřízeného podřízenými označen jako spíše demokratický. Tato hodnocená skupina nadřízených je velmi malá, je ve věku do 50 let (100%) a hodnocení nadřízení mají praxi do 20 let věku. Jedná se o velmi dobré a zkušené nadřízené. Nadřízený většinou berou kritiku jako návod na zlepšení. **V mateřské škole pod ředitelstvím základní školy převažuje při přijímání kritiky spíše demokratický styl vedení.**

Celkově v této otázce bylo zjištěno, že v 9 případech (12%) vedení používá autokratický styl. Nadřízení ve věku do 50 let použily tento styl v 5 případech a ve 4 případech nadřízení ve věkové skupině 50 a více let. V 8 případech (11%) vedení váhá mezi styly vedení a v 58 případech (77%) používá při přijímání kritiky demokratický styl vedení lidí. Nadřízení většinou berou kritiku jako návod na zlepšení. **Bylo zjištěno, že celkově převažuje demokratický styl.**

6.17 Otázka č. 17: DVPP

1. DVPP podřízených určuje sám (a) vedoucí pracovník → 9. Nechává na podřízených podle jejich zájmu a potřeb



Graf č. 19 Data do tohoto grafu byla získána z tabulky (viz. přílohy)

Komentář:

Samostatné mateřské školy: Na samostatných mateřských školách, podle podřízených, vedoucí používá při DVPP v 7 případech (13%) spíše autokratický styl vedení a ve 39

případech (75%) ze sledovaných 52 používají spíše demokratický styl vedení. Jako nerozhodnutí, jaký styl používat, byli nadřízení v 6 případech (12%). Další vzdělávání pedagogických pracovníků převážně nechávají nadřízení na podřízeném, ale určitě je u této otázky limitujícím faktorem zájem a potřeby školy a finance. Pokud nemá nadřízený potřebný finanční obnos, nemůže posílat podřízené na jakékoli vzdělávací akce podle zájmu podřízeného. Je nutné skloubit zájem a zároveň potřeby organizace. Podle výsledků šetření se nadřízení snaží vyhovět zájmům podřízených. **Na samostatných mateřských školách, podle podřízených, vedoucí pracovník při DVPP svých podřízených spíše demokratický styl vedení.**

Odloučená pracoviště mateřské školy: Na odloučených pracovištích mateřských škol v 1 případě (5,5%) respondenti hodnotili styl svého nadřízeného při řešení problémů podřízených jako nerozhodný a v 1 případě (5,5%) jako spíše autokratický styl vedení. V 16 případech (89%) z 18 používají nadřízení demokratický styl vedení. Podle výsledků šetření se nadřízení snaží vyhovět zájmům podřízených. **Na odloučených pracovištích mateřských škol, podle podřízených, vedoucí pracovník při DVPP používá spíše demokratický styl vedení.**

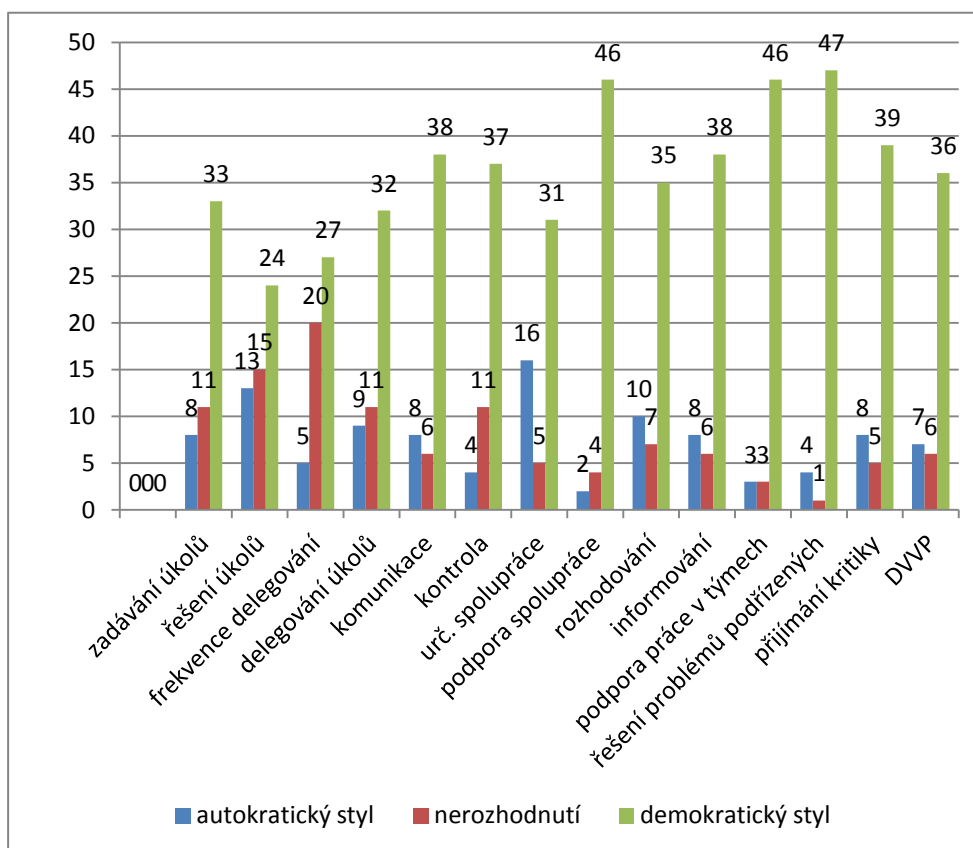
Mateřská škola pod ředitelstvím základní školy: V mateřské škole pod ředitelstvím základní školy ve 2 případech (40%) nadřízený používá spíše styl autokratický a ve 3 případech (60%) byl styl nadřízeného podřízenými označen jako spíše demokratický. Tato hodnocená skupina nadřízených je velmi malá, je ve věku do 50 let (100%) a hodnocení nadřízení mají praxi do 20 let věku. Jedná se o velmi zkušené nadřízené. Další vzdělávání pedagogických pracovníků převážně nechávají nadřízení na podřízeném, ale určitě je u této otázky limitujícím faktorem zájem a potřeby školy a finance. Pokud nemá nadřízený potřebný finanční obnos, nemůže posílat podřízené na jakékoli vzdělávací akce podle zájmu podřízeného. Je nutné skloubit zájem a zároveň potřeby organizace. Podle výsledků šetření se nadřízení snaží vyhovět zájmům podřízených, ale i potřebám školy. **V mateřské škole pod ředitelstvím základní školy převažuje DVPP podřízených spíše demokratický styl vedení.**

Celkově u této otázky bylo vyhodnoceno, že vedení používá v 10 případech (13%) autokratický styl. Tito nadřízení byli ve věku do 40 let v 1 případě, do 50 let v 5 případech a ve 4 případech byli ve věku 50 a více let. V 7 případech vedení váhá mezi autokratickým a demokratickým stylem a v 58 případech (74%) používá při DVPP vedení styl demokratický.

Bylo zjištěno, že převažuje demokratický styl.

7 Vyhodnocení použití bodového hodnocení na jednotlivých typech pracovišť

1. Vyhodnocení (absolutní četnost) použitých bodů na škále 1 – 9 na samostatných mateřských školách

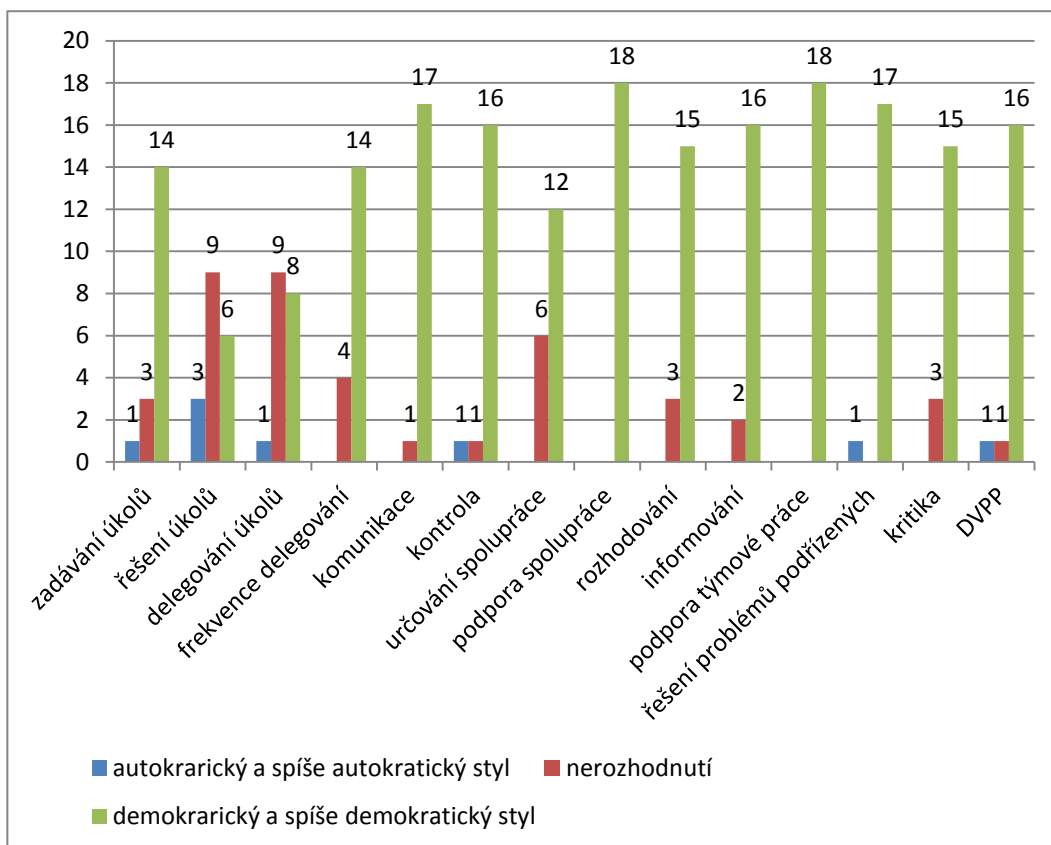


Graf č. 20 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulek - viz. přílohy)

Komentář:

Na tomto typu pracoviště ve všech sledovaných činnostech podřízení hodnotili své nadřízené tak, že převážně používají demokratický styl nebo spíše demokratický.

- Vyhodnocení (absolutní četnost) použitých bodů na škále 1 – 9 na odloučených pracovištích mateřských škol

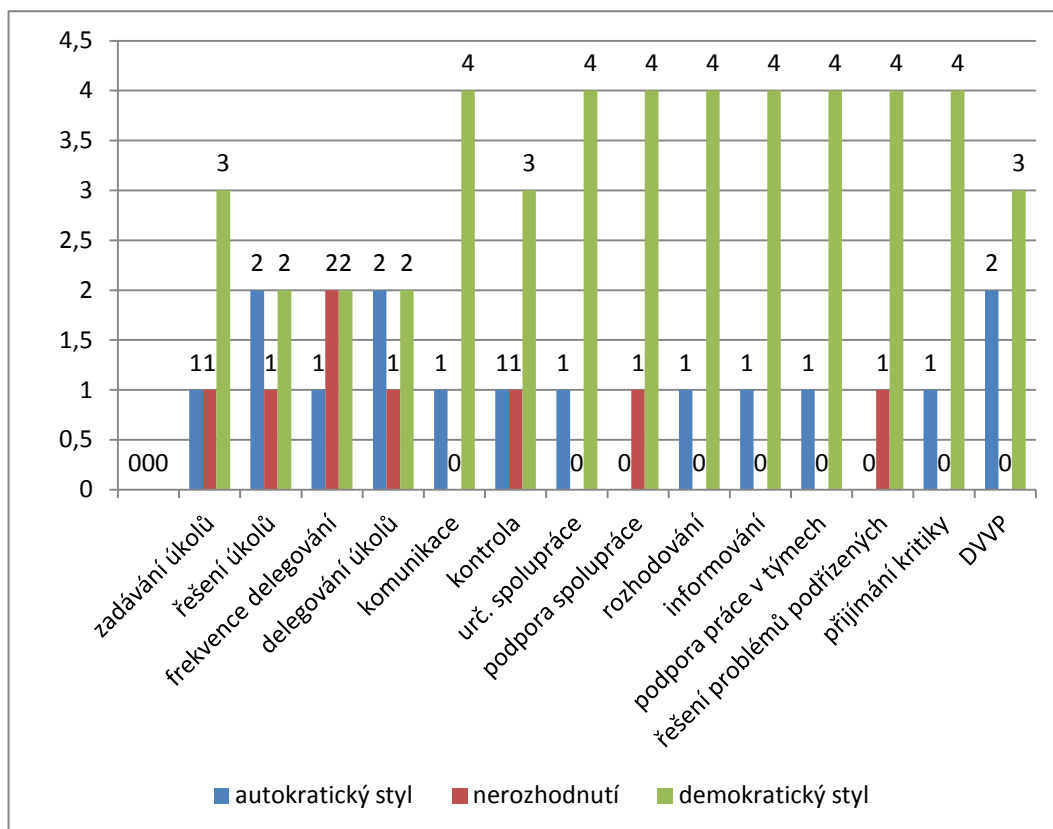


Graf č. 21 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulek - viz. přílohy)

Komentář:

Ve všech sledovaných činnostech na odloučených pracovištích mateřské školy podřízení hodnotili převážně tak, že nadřízení **používají demokratický styl nebo spíše demokratický**, mimo řešení úkolů, kdy ještě nejsou zcela rozhodnutí a váhají mezi stylem autokratickým a demokratickým. V otázce, která se týká delegování úkolů, podle podřízených, nadřízení ještě také váhají mezi stylem autokratickým a demokratickým. Jinak ve všech oblastech výrazně převažoval styl spíše demokratický či demokratický.

- Vyhodnocení (absolutní četnost) použitých bodů na škále 1 – 9 **na mateřských školách pod ředitelstvím základní školy**



Graf č. 22 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Podle tohoto grafu podřízení určili, že nadřízení v otázce řešení úkolů a delegování úkolů používají stejně styl autokratický a demokratický. U otázky, které frekvence delegování používají, je ve 2 případech demokratický styl a ve 2 případech ještě váhají, jaký styl použít. V ostatních otázkách označili respondenti, že jejich nadřízený používá demokratický či spíše demokratický styl vedení. **Převažuje tedy styl spíše demokratický.**

- Vyhodnocení stylů vedení na jednotlivých pracovištích

Otázka	samostatné MŠ (absolutní počet hodnocení)			odloučené pracoviště MŠ (absolutní počet hodnocení)			MŠ pod ředitelstvím ZŠ (absolutní počet hodnocení)		
	Autokrat.	nerozhodnutí	Demokrat.	Autokrat.	nerozhodnutí	Demokrat.	Autokrat.	nerozhodnutí	Demokrat.
4	8	11	33	1	3	14	2		3
5	13	15	24	3	9	6	1	1	3
6	5	20	27	1	9	8	2	2	2
7	9	11	32		4	14		2	3
8	8	6	38		1	17			4
9	4	11	37	1	1	16	1	1	3
10	16	5	31		6	12	1		4
11	2	4	46			18	1	1	4
12	10	7	35		3	15			4
13	8	6	38		2	16	1	1	4
14	3	3	46			18	1		4
15	4	1	47	1		17			4
16	8	5	39		3	15	1		4
17	7	6	39	1	1	16	2		3
	105	111	512	8	42	202	13	8	49
%	14%	16%	70%	3%	16%	81%	19%	11%	70%

Tabulka č. 3 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Z tabulky lze vyhodnotit, že respondenti ze samostatných mateřských škol vyhodnotili, že jejich nadřízení 105x ze 728 vyhodnocených (14%) odpovědí ze samostatných mateřských škol, hodnotili styl jako autokratický nebo spíše autokratický a 512x označili styl demokratický či spíše demokratický (70%). Na odloučených pracovištích byl autokratický nebo spíše autokratický styl označen v 8 případech (8%) z celkových 259 vyhodnocených odpovědí z odloučených pracovišť mateřských škol a demokratický byl označen 202x (81%). Na mateřské škole pod ředitelstvím základní školy byl autokratický nebo spíše autokratický styl označen ze 70 vyhodnocených odpovědí 13x (19%) a demokratický či spíše demokratický byl označen 49x (70%).

- Celkové vyhodnocení použitých stylů na všech typech pracovišť mateřských škol

	Autokratický styl	Nerozhodnutí	Demokratický styl	celkem
Celkem absolutní četnost	126x	161x	763x	1050x
Absolutní četnost v %	12%	15%	73%	100%

Tabulka č. 4 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Celkově nejvíce převažuje demokratický styl a spíše demokratický styl vedení - (763x – 73%), v 15% (161x) byli označeni ti nadřízení, kteří jsou nerozhodní a váhají mezi stylem autokratickým a demokratickým a ve 126 případech (12%) používají styl autokratický či spíše autokratický.

f) Využití hodnocení autokratického stylu na jednotlivých pracovištích (hodnoty jsou v absolutní četnosti)

Číslo otázky	věk	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	celkem
Samostatné. MŠ	do 30				1					1						1
	do 40		1					1							1	3
	do 50	5	10	2	4	3		9		6	2			4	2	47
	50 a více	3	2	3	4	4	4	6	2	3	6	3	4	4	4	52
Absolutní četnost		8	13	5	9	8	4	16	2	10	8	3	4	8	7	105
Odloučené pracoviště MŠ	Do 30															
	do 40		1													1
	do 50	1	2	1			1						1		1	5
	50 a více															
Absolutní četnost		1	3	1			1						1		1	8
MŠ pod ZŠ	do 30															
	do 40															
	do 50	2	1	2			1	1	1		1	1		1	2	14
	50 a více															
celkem		2	1	2			1	1	1		1	1		1	2	13
		11	17	8	9	8	6	17	3	10	9	4	5	9	10	126

Tabulka č. 5 (Data do tohoto grafu byla získána z tabulky - viz. přílohy)

Komentář:

Po vyhodnocení této tabulky bylo zjištěno, že na všech pracovištích nadřízení používají i autokratický a spíše autokratický styl vedení. Ze 728 odpovědí, které byly získány ze samostatných mateřských škol, bylo použito k vyhodnocení autokratického stylu 105 odpovědí (14%). Na odloučených pracovištích mateřských škol bylo použito z 252 odpovědí k vyhodnocení autokratického stylu 8 odpovědí, což byla 3% odpovědí. Z mateřské školy pod ředitelstvím základní školy bylo získáno 70 odpovědí, z toho 13 odpovědí bylo hodnocení autokratického stylu vedení (19%). Nejvíce byl autokratický styl použit u otázky číslo 5 a 10. Otázka číslo 5 se týkala dávání přesných pokynů při zadávání úkolů a jejich řešení. Při určování, kdo s kým bude pracovat, byl u 17 odpovědí využit styl autokratický. **Z této tabulky vyplývá, že v tomto šetření se přiklání k autokratickému stylu vedení převážně nadřízení ve věkové skupině do 50 let a ve věku 50 a více let.**

8 Vyhodnocení výzkumných otázek

PO 1) Používají vedoucí pracovníci převážně demokratický styl vedení na jednotlivých typech mateřských škol?

Tento výzkumný problém byl sledován na samostatných mateřských školách, na odloučených pracovištích mateřských škola a na mateřské škole pod ředitelstvím základní školy. Odpověď na tuto otázku byla v grafu číslo 23. **Bylo zjištěno, že na všech typech pracovišť převažuje styl demokratický a spíše demokratický.**

PO 2) Ve kterém typu mateřské školy byl častěji než jinde používán spíše autokratický či autokratický styl vedení?

Odpověď na tuto otázku zjistíme z tabulky č. 17. Autokratický nebo spíše autokratický styl byl ve vyhodnocovaných otázkách označen nejčastěji na mateřské škole pod ředitelstvím mateřské školy a to u 19% odpovědí. Na samostatných mateřských školách byl použit styl autokratický nebo spíše autokratický u 13% odpovědí. **Nejčastěji se tento styl objevil na mateřské škole pod ředitelstvím základní školy.**

PO 3) Na kterém typu pracoviště výrazně převládá demokratický nebo spíše demokratický styl řízení?

Demokratický a spíše demokratický styl vedení převládá na odloučených pracovištích mateřských škol. Při odpovídání na dané otázky byl použit u 202 odpovědí, což je 81%

odpovědí z tohoto typu pracoviště. Samostatné mateřské školy a mateřská školy pod ředitelstvím základní školy mají výsledek shodný. Demokratický styl nebo spíše demokratický styl použili respondenti v 70% odpovědi. **Demokratický styl vedení a spíše demokratický styl vedení byl nejvíce použit u odpovědí na otázky u respondentů z odloučených pracovišť mateřské školy.**

PO 4) Převažuje při celkovém vyhodnocení demokratický styl vedení?

Při celkovém vyhodnocení tabulky č. 4 bylo zjištěno, že převažuje použití stylu demokratického a spíše demokratického. **Toto hodnocení bylo použito u 763 odpovědí z celkového počtu 1050 odpovědí, to je u 73**

Závěr:

Téma bakalářské práce **Manažerské styly a jejich aplikace v mateřské škole** je velmi zajímavé. Tato práce to potvrdila. Bylo nutno prostudovat poměrně hodně materiálů, což pomohlo k orientaci mezi styly vedení. Cílem bylo získat poznatky o stylech vedení a jejich aplikaci v mateřské škole. Výzkum byl zaměřen na využití autokratického a demokratického stylu v různých situacích vedení mateřské školy a na zjištění, který styl vedení převládá u vedoucích pracovníků na mateřských školách.

V teoretické části byly porovnávány pojmy vedení lidí a řízení lidí. Byl potvrzen názor, že lidé by měli být při práci vedeni. Řízení lidí, podle mne, není tím správným pojmem. Pokud chceme, aby byli lidé v práci aktivní, samostatní, iniciativní a dělali svoji práci co nejlépe, nemůžeme jim jen určovat a řídit to, co mají dělat, ale musíme se jim snažit radit, povzbuzovat, chválit a **vést** je k daným cílům. Ve druhé kapitole teoretické části byly popsány styly vedení lidí podle různých autorů. V této části se potvrdilo, že mnoho autorů styly vedení lidí nazývá různě, ale prakticky mezi ty nezákladnější styly vedení patří styl autokratický, demokratický a styl volný (liberální). Ve třetí kapitole teoretické části je definován pojem manažer, kterým se stala každá vedoucí pracovnice a je popsáno, jaké by měla mít kompetence. Kapitola čtvrtá stručně popisuje situaci ve školství po roce 1989, a to, jak se změnila úloha ředitelky mateřské školy. Se změnou úlohy se změnila i práva a povinnosti ředitelky. Ředitelka není už jen pedagogický pracovník, ale měla by být i psycholog, ekonom, musí znát právní předpisy, zákony. Dobrá ředitelka by měla umět plánovat, vytvářet podmínky pro práci, motivovat své podřízené, dobře organizovat práci, komunikovat s lidmi atd. To nezvládne samozřejmě sama, musí dát důvěru nejen své zástupkyni, ale i podřízeným. Pokud se naučí spolupracovat, delegovat úkoly na ostatní a důvěřovat jim, potom by práci měla zvládat a zároveň by měla spokojené podřízené. Otázkou bylo, jak je to s používáním tohoto stylu v Hradci Králové.

Ve výzkumné části je vyhodnocen dotazník, který byl rozeslán do mateřských škol v Hradci Králové. Byly vyhodnocovány jednotlivé situace, které hodnotili respondenti na škále 1 až 9. Číslo 1 odpovídalo čistě autokratickému stylu vedení, číslo 9 zase čistě demokratickému stylu vedení. Střed, tedy číslo 5, označovalo kolísání mezi těmito styly. Čísla 2, 3 a 4 označovala sklon vést lidi spíše stylem autokratickým a čísla 6, 7 a 8 zase ukazovala na inklinaci

vedoucího pracovníka ke stylu spíše demokratickému. Respondenti (učitelky na mateřských školách) hodnotili styl práce své nadřízené při různých aktivitách převážně jako demokratický či spíše demokratický styl. To znamená, že vedoucí pracovníci, podle vyjádření podřízených, si se svými podřízenými důvěřují. Na **zadávání úkolů** se podílí vedení se svými podřízenými. O řešení diskutují společně. Při zadávání úkolů svým podřízeným na všech typech pracovišť mateřských škol převládá demokratický styl vedení lidí. Nadřízené zajímají názory podřízených a jsou ochotni diskutovat. Nadřízení ale dobře vědí, že diskutovat se dá jen tehdy, pokud je dostatek času a úkol není nutné řešit ihned. Potom se uchylují ke stylu autokratickému. Nadřízení při **řešení úkolu** používají či inklinují ke stylu liberálnímu. O řešení nejen diskutují, ale nechávají řešení na podřízených, kterým důvěřují. V konečné fázi ale za výsledek ručí nadřízený pracovník. Nadřízení, podle hodnocení podřízenými, **delegují úkoly** na podřízené velmi často. **Frekvenci delegování** ohodnotili podřízení tak, že polovina nadřízených deleguje hodně, více jak 1/3 podřízených označila svého nadřízeného jako ještě váhajícího mezi autokratickým a demokratickým stylem, to znamená, že váhá mezi tím, zda úkol delegovat na někoho jiného, či si úkol zpracovat sám. Je to možné proto, že sledovaní nadřízení jsou převážně ve věku 50 a více let a věří hlavně sobě, svým zkušenostem. Ve většině případů na mateřských školách probíhá dobrá **komunikace** a předávání informací. Opět převládá styl spíše demokratický a demokratický, velmi výrazně demokratický styl ale převažuje na odloučených pracovištích (94%). Na těchto pracovištích k sobě má vedení s podřízenými zřejmě blíže, než na velkých mateřských školách. **Vedení podporuje spolupráci** mezi podřízenými a nechává většinou na podřízených, kdo s kým bude spolupracovat. Při podpoře spolupráce a při určování, kdo s kým bude pracovat, převažoval demokratický a spíše demokratický styl. Nadřízení se snaží nezasahovat do toho, kdo s kým bude pracovat. Výsledkem, podle mě, je situace, kdy si podřízení tvoří skupiny podle toho, jak se znají a jak si rozumí a umí vzájemně komunikovat. Je tedy možné, že potom jsou podřízení spokojenější a lépe plní úkoly. Vysoká je také **podpora práce v týmech**. Opět se demokratický styl výrazněji objevil při **kontrole**, kdy kontrola není od toho, aby se hledaly chyby, ale aby nedostatky, pokud se zjistí, vedly ke zlepšení. Zároveň kontrola slouží k eliminaci chyb a problémů. Při kontrole poskytuje nadřízený zpětnou vazbu svému podřízenému. Pokud je nadřízený vystaven **kritice**, na mateřských školách v Hradci Králové přijímají nadřízení tuto kritiku jako podnět k zamyšlení a ke zlepšení. Kritiku také nadřízení berou jako důvod ke zlepšení, což odpovídá demokratickému a spíše demokratickému stylu vedení lidí. V oblasti **rozhodování** nadřízený spolupracuje s podřízenými. V situaci, kdy musí nadřízený **rozhodovat**, podle podřízených učitelek, nadřízení používají v 80 % případů

demokratický a spíše demokratický styl vedení lidí. Lze tedy říci, že v některých situacích musí také rozhodovat stylem autokratickým, anebo váhají, jaký styl zvolit. Zde jistě záleží i na tom, o čem mají rozhodovat. V situaci, která vyžaduje rychlé rozhodnutí, tak nadřízení diskutovat nebudou a rozhodnou okamžitě a sami. Práce v týmech je podporována a styl je hodnocen jako demokratický. Na všech pracovištích se nadřízení velice **zajímají o problémy** svých podřízených a snaží se jim pomoci. V situaci, kdy má podřízený problém, vidí zájem u svého nadřízeného. Je jistě klidnější a v organizaci podává lepší výkon, než když by sám nad problémem přemýšlel. V oblasti **dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků** nadřízení často vzdělávání pedagogických pracovníků nechávají nadřízení na podřízených. Limitujícím faktorem je dostatek financí ze strany nadřízeného, pokud nemá nadřízený potřebný finanční obnos, nemůže posílat podřízené na jakékoli vzdělávací akce podle zájmu podřízeného, ale je nutností skloubit zájem a zároveň potřeby organizace. Podle výsledků šetření se nadřízení snaží vyhovět zájmům podřízených. V ostatních případech určují sami další vzdělávání podle potřeb školy a podle financí.

Tato práce ukázala, že v Hradci Králové pracují v mateřských školách vedoucí pracovnice, které, podle hodnocení svých podřízených učitelek, používají styl převážně demokratický, ale že umí i rozhodovat samy, direktivně a rychle, podle situace, kterou musí vyřešit. Nelze vše řešit jedním stylem, musí se reagovat, předvídat a vědět, co je nejvíce důležité, a záleží také na situaci a lidech.

Závěrečné doporučení:

Je vidět, že na mateřských školách v Hradci Králové výrazně převažuje, podle podřízených učitelek, demokratický styl vedení lidí. K tomu, aby se do práce zapojovali pokud možno všichni, sdíleli cíle organizace a v práci byli spokojeni, je **používání převážně demokratického stylu vedení anebo spíše demokratického stylu vedení podle tohoto šetření vhodné.**

9 Seznam použitých zdrojů

- BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha, Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3001-1
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, Praha: Grada, 2010. ISBN 978-247-3348-7
- ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí + DVD, příručka pro manažery a běžný život*, Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2093-4
- DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*, Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3
- HALÍK, J. *Vedení řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1
- HELLER, R. *Manuál manažera, vše co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*, Praha: Euromedia Group, k. s. – Ikar, 2004. ISBN 80-249-0465-9
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu, Základy kvantitativního výzkumu*, Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*, Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management*, Praha: Agro, 2000. ISBN 80-7203-258-5
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu, 3., aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*, Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4
- TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*, Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1987-X
- VEBER, J. A KOL. *Management Základy – prosperita - globalizace*, Praha: Management press, 2006. ISBN 80-7261-029-5
- Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

- Cesta k úspěchu: *V čem spočívá styl vedení lidí*. 30.09.2012 09:33[2013-04-28] URL: <<http://www.cesta-k-uspechu.cz/news/v-cem-spociva-koucovaci-styl-vedeni-lidi-/>>
- Studentske.eu. *Management a marketing*. 2008. [2013-04-28] URL: <<http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/styl-zen-firmy.html>>
- Zuzana Bečvářová: *Ředitelka mateřské školy*. 2013 [2013-04-28] URL: <<http://www.stripky.cz/847-materska-skolka-reditelka.html>>
- Jak do školky.cz: *Pravomoci ředitele*. [2013-04-28] URL: <<http://www.jakdoskolky.cz/pravomoci-reditele/>>
- Zuzana Bečvářová: *Ředitelka mateřské školy*. 2013 [2013-04-28] URL: <<http://www.stripky.cz/847-materska-skolka-reditelka.html>>

